



**EVALUACIÓN PMA**



**Programa  
Mundial de  
Alimentos**

**SALVAR  
VIDAS  
CAMBIAR  
VIDAS**

# **Evaluación del plan estratégico para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022)**

Informe de evaluación centralizada

Oficina de Evaluación  
OEV/2021/007

**Octubre de 2022**

# Agradecimientos

El equipo de evaluación agradece enormemente el apoyo y la orientación que, a lo largo del proceso de evaluación, prestaron Filippo Pompili, Gerente de Evaluación de la Oficina de Evaluación, Sergio Lenci, Oficial Superior de Evaluación, y Jihae Kwon, analista de investigación. El equipo también desea expresar su agradecimiento a la Oficina Regional de Panamá y a la oficina del PMA en el Estado Plurinacional de Bolivia, especialmente al agente de coordinación designado para la evaluación y jefe de Programas, Sergio Torres, que facilitó la misión en el terreno y proporcionó una visión del plan estratégico para el país muy completa, junto con la exdirectora en el país, Ana María Salhuana, a quien también el equipo agradece su activa contribución hasta el último momento. Asimismo, se valoran el entusiasmo y las reflexiones estratégicas a futuro del nuevo director en el país, Alejandro López-Chicheri. En una parte de las visitas al terreno, el equipo pudo contar con el preciado apoyo de la Licenciada Sandra Romero, exresponsable de Educación del Municipio de Entre Ríos. Por último, el equipo desea expresar especial gratitud a todos los informantes clave, tanto del personal del PMA como de los asociados y beneficiarios del PMA, que se han puesto a disposición para contribuir al ejercicio con información y puntos de vista muy valiosos.

## Descargo de responsabilidad

Las opiniones expresadas en este informe son exclusivas del equipo de evaluación y no representan necesariamente las del Programa Mundial de Alimentos. La responsabilidad, en lo que respecta a las opiniones formuladas en este informe, recae únicamente sobre sus autores. La publicación del presente documento no implica aprobación alguna, por parte del PMA, de las opiniones que contiene.

La denominación empleada y la presentación del material en los mapas no implican la expresión de opinión alguna, por parte del PMA, sobre la situación jurídica o constitucional de ningún país, territorio o zona marítima, ni sobre la delimitación de sus fronteras.

## Créditos de fotografía

Imagen de portada: PAM/ Morelia Erostequi

# Personal clave para la evaluación

## OFICINA DE EVALUACIÓN

Andrea Cook	Directora de la Oficina de Evaluación
Sergio Lenci	Oficial Superior de Evaluación
Filippo Pompili	Oficial de Evaluación y Gerente de Evaluación
Jihae Kwon	Analista de investigación

## EQUIPO EXTERNO DE EVALUACIÓN

Soledad Posada	Líder de equipo
Hubert Cathala	Evaluador superior
Luis Alberto Rico Aranibar	Evaluador superior
Tamara Ulla	Analista de investigación y gestora de la evaluación
Tino Smail	Control de calidad

# Índice

Resumen.....	i
<b>1 Introducción .....</b>	<b>6</b>
1.1 Características de la evaluación .....	6
1.2 Contexto.....	7
1.3 Objeto de la evaluación.....	13
1.4 Metodología y limitaciones de la evaluación.....	22
<b>2 Hallazgos de la evaluación .....</b>	<b>25</b>
2.1 PE1: ¿En qué medida la posición estratégica, el rol y la contribución específica del PMA se basan en las prioridades del país y las necesidades de las personas, así como en las fortalezas del PMA? .....	25
2.2 PE2: ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP en el Estado Plurinacional de Bolivia?.....	34
2.3 PE3: ¿En qué medida el PMA ha utilizado sus recursos de manera eficiente para contribuir a los productos y efectos estratégicos del PEP?.....	53
2.4 PE4: ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño del PMA y el grado en que este llevó a cabo el cambio estratégico previsto en el plan estratégico para el país? .....	60
<b>3 Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>68</b>
3.1 Conclusiones .....	68
3.2 Recomendaciones.....	72
<b>4 Anexos .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo I. Términos de referencia .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo II. Matriz de evaluación .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo III. Cronograma detallado .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo IV. Cronograma de la misión sobre el terreno .....</b>	<b>104</b>
<b>Anexo V. Listado de personas entrevistadas.....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo VI. Mapa de la presencia del PMA en el país.....</b>	<b>111</b>
<b>Anexo VII. Teoría del cambio (reconstruida) .....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo VIII. Detalles del PEP (2018-2022).....</b>	<b>114</b>
<b>Anexo IX. Alineación del PMA con las políticas nacionales .....</b>	<b>123</b>
<b>Anexo X. Análisis de los asociados .....</b>	<b>125</b>
<b>Anexo XI. Anexo metodológico.....</b>	<b>131</b>
<b>Anexo XII. Detalles sobre el control de calidad, consideraciones éticas y limitaciones.....</b>	<b>138</b>
<b>Anexo XIII. Relación de las preguntas de evaluación con los tipos de informante clave.....</b>	<b>142</b>
<b>Anexo XIV. Herramientas de recolección de datos.....</b>	<b>146</b>
<b>Anexo XV. Mapeo de resultados, conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>179</b>
<b>Anexo XVI. Bibliografía .....</b>	<b>180</b>
<b>Anexo XVII. Siglas y acrónimos .....</b>	<b>185</b>

# Lista de figuras

Figura 1. Ayuda internacional a Bolivia, por tipo de ayuda, 2015-2020 (millones de dólares corrientes).....	13
Figura 2. Efectos estratégicos y actividades del PEP (2018-2022).....	15
Figura 3. Presupuesto asignado al país, por año y efecto estratégico (dólares).....	16
Figura 4. Principales contribuyentes al plan estratégico para el país (2018-2022).....	18
Figura 5. Beneficiarios (previstos/atendidos) del PEP (2018-2021).....	19
Figura 6. Beneficiarios (previstos/atendidos) del PEP de transición y el PEP actual (2018-2021).....	19
Figura 7. Beneficiarios (previstos/atendidos) por año, por efecto estratégico y actividad.....	20
Figura 8. Total de beneficiarios atendidos entre 2016 y 2021 .....	21
Figura 9. Distribución de beneficiarios (previstos/atendidos) por grupo de edad, por año .....	21
Figura 10. Beneficiarios (previstos/atendidos) por tipo de actividad, por año.....	22
Figura 11. Personas beneficiarias, previstas y atendidas conforme al EE1 .....	35
Figura 12. Personas beneficiarias, previstas y atendidas conforme al EE2 .....	36
Figura 13. Personas beneficiarias, previstas y atendidas conforme al EE3 .....	37
Figura 14. Iniciativas planificadas y ejecutadas relativas al fortalecimiento de capacidades (EE4).....	38
Figura 15. Personas previstas e involucradas en las actividades de fortalecimiento de capacidades (EE4) ...	38
Figura 16. Acciones previstas y ejecutadas relativas a los mecanismos de coordinación (EE4) .....	39
Figura 17. Recursos disponibles en relación con los gastos por EE, por año (millones de dólares) .....	40
Figura 18. Transferencias (USD) previstas y realizadas conforme a cada EE, por año.....	40
Figura 19. Transferencias (USD) previstas y realizadas según cada modalidad, por año.....	41
Figura 20. Gastos operacionales frente a gastos de apoyo directo e indirecto, por año .....	55
Figura 21. Costos de distribución, gestión y asociados cooperantes (costos vinculados con la distribución de transferencias monetarias a beneficiarios).....	56
Figura 22. Gastos por actividad (acumulado entre 2018 y 2021).....	57
Figura 23. Gasto total por valor de dinero transferido, por EE (USD) .....	59
Figura 24. Recursos acumulados asignados y gastos frente al plan basado en las necesidades por EE, por año.....	62
Figura 25. Pacientes con COVID-19 beneficiarios, por lugar de residencia (2020) .....	66
Figura 26. Mapa de la presencia del PMA en el Estado Plurinacional de Bolivia .....	111
Figura 27. Teoría del cambio (reconstruida).....	112
Figura 28. Línea de mira del PEP (2018-2022) .....	116
Figura 29. Representación gráfica del marco lógico del PEP (2018-2022) .....	122
Figura 30. Mapeo de asociados.....	126
Figura 31. Actividades, métodos y herramientas de la evaluación.....	131
Figura 32. Recolección de datos.....	132
Figura 33. Selección de municipios que recibieron visitas sobre el terreno .....	134
Figura 34. Triangulación concurrente .....	135

# Lista de tablas

Tabla 1. Políticas nacionales y su relación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.....	8
Tabla 2. Presupuesto asignado al país, por componente y efecto estratégico (dólares), 2018-2022 .....	17
Tabla 3. Contribuciones multilaterales dirigidas, por nivel de asignación, del PEP (2018-2022) .....	18
Tabla 4. Costos asociados a la distribución de transferencias monetarias a beneficiarios .....	56
Tabla 5. Costo por beneficiario (USD) de las transferencias en efectivo .....	58
Tabla 6. Resumen financiero acumulado por efecto estratégico (USD).....	61
Tabla 7. Recomendaciones .....	72
Tabla 8. Cronograma de misión sobre el terreno (escenario mixto con dos miembros del equipo sobre el terreno, y dos de manera remota) .....	104
Tabla 9. Personas entrevistadas durante la fase de recolección de datos.....	106
Tabla 10. Personas entrevistadas durante la fase de inicio .....	109
Tabla 11. Efectos estratégicos, actividades y áreas temáticas del PEP .....	114
Tabla 12. Marco lógico del plan estratégico para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022) .....	117
Tabla 13. Alineación del PMA con las políticas nacionales del Estado Plurinacional de Bolivia.....	123
Tabla 14. Análisis de asociados .....	126
Tabla 15. Asociaciones gubernamentales y privadas, por actividad .....	130
Tabla 16. Métodos de recolección de datos y criterios de evaluación por PE.....	133
Tabla 17. Nivel de cumplimiento de las hipótesis de la TdC.....	136
Tabla 18. Relación de las preguntas de evaluación con los tipos de informante clave .....	142
Tabla 19. Guía de entrevistas a exsupervisores sobre el terreno del PMA .....	171
Tabla 20. Guía de entrevistas a asociados cooperantes locales (ONG) .....	172
Tabla 21. Guía de entrevistas a actores de la comunidad .....	173
Tabla 22. Guía de entrevistas a autoridades y técnicos municipales .....	174
Tabla 23. Guía de entrevistas a grupos focales.....	175
Tabla 24. Mapeo de resultados, conclusiones y recomendaciones .....	179

# Resumen

## INTRODUCCIÓN

### Características de la evaluación

1. La evaluación del plan estratégico (PEP) para el Estado Plurinacional de Bolivia relativo al período 2018-2022 se llevó a cabo entre marzo de 2021 y febrero de 2022 con el fin de proporcionar datos empíricos y extraer enseñanzas que pudieran fundamentar la elaboración del siguiente PEP.
2. En la evaluación se examinó la ejecución del PEP y se tuvo en cuenta el anterior PEP provisional de transición ejecutado en el primer semestre de 2018. Asimismo, se analizó el posicionamiento estratégico del PMA y su contribución al logro de los efectos estratégicos, el grado de eficiencia con que se implementó el plan y los factores que explicaban las realizaciones del Programa. También se examinó la medida en que el PMA había sido capaz de intervenir ante las emergencias, en particular la derivada de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19).
3. Se encargó de realizar la evaluación un equipo de evaluación externo e independiente, que utilizó un enfoque basado en una metodología mixta con fundamento teórico, apoyándose en datos derivados del seguimiento, en el examen de los documentos disponibles, en entrevistas semiestructuradas y en los debates de grupo en los que participaron unas 150 partes interesadas. Se triangularon cuidadosamente tanto los datos primarios como los secundarios para garantizar la validez de los hallazgos. Las cuestiones de género, la protección y los principios humanitarios se integraron plenamente en el enfoque metodológico de la evaluación. Se aplicaron normas éticas para garantizar el respeto de la dignidad de quienes participaron en la evaluación y preservar la confidencialidad de la información compartida. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones se examinaron con las partes interesadas durante dos talleres en línea celebrados en noviembre de 2021.
4. A pesar de las restricciones relacionadas con la COVID-19, el equipo no encontró ningún obstáculo importante que pusiera en peligro la credibilidad general de la evaluación. Se tropezó con algunas dificultades relacionadas con la disponibilidad de algunos entrevistados, el acceso tardío a los documentos y la conexión en el caso de las entrevistas a distancia.

### Contexto

5. El Estado Plurinacional de Bolivia, con una población de 11,6 millones de habitantes<sup>1</sup>, está clasificado como país de ingreso medio-bajo y en 2020 ocupaba el puesto 107 de los 189 países incluidos en el Índice de Desarrollo Humano<sup>2</sup>. Aunque en los últimos 15 años ha registrado un crecimiento económico anual medio del 2,2 %<sup>3</sup> y una importante reducción de la pobreza, sigue siendo el segundo país más pobre de América del Sur, con elevados niveles de desigualdad. Las tasas de pobreza son comparativamente altas entre las mujeres indígenas y en las zonas rurales<sup>4</sup>.
6. En los últimos años, el Estado Plurinacional de Bolivia ha experimentado cambios políticos y una importante rotación de personal en las instituciones nacionales, pero en 2020 se eligió a un nuevo presidente que se aseguró la mayoría en ambas cámaras de la Asamblea Legislativa Plurinacional.
7. El número de personas malnutridas aumentó de 1,4 millones en 2015-2017 a 1,6 millones en 2019-2021, mientras que la prevalencia de la subalimentación se situó en el 13,9 % en el período 2019-2021<sup>5</sup>. El 34 % de los municipios del país se encuentran en las categorías de vulnerabilidad alta y muy alta con respecto a la seguridad alimentaria<sup>6</sup>. La situación nutricional del país está polarizada, ya que incluye los dos extremos de la malnutrición infantil y del sobrepeso y la obesidad en la población adulta.

---

<sup>1</sup> Base de datos del Banco Mundial. 2020. [Población, total - Bolivia](#).

<sup>2</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2020. [Informe sobre Desarrollo Humano 2020. La próxima frontera: El desarrollo humano y el Antropoceno](#).

<sup>3</sup> Base de datos del Banco Mundial. 2019. [Crecimiento del PIB \(% anual\) - Bolivia](#).

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE). 2020. [Encuesta de hogares 2019 - Sección 6: Pobreza y desigualdad](#).

<sup>5</sup> FAOSTAT. 2019. [Indicadores específicos - Bolivia \(Estado Plurinacional de\)](#).

<sup>6</sup> PMA. 2020. [Análisis integrado de contexto de la seguridad alimentaria en Bolivia - "ICA Bolivia"](#).

8. El Estado Plurinacional de Bolivia está muy expuesto a los riesgos climáticos: se producen con frecuencia sequías e inundaciones, incendios forestales y granizadas, que perjudican la producción agrícola<sup>7</sup>. En la actualidad, cada año unas 100.000 familias se ven afectadas por los fenómenos naturales, y este problema está aumentando en magnitud y frecuencia debido al cambio climático<sup>8</sup>.

9. El Estado Plurinacional de Bolivia se ha visto gravemente afectado por la pandemia de COVID-19, que ha provocado la pérdida de oportunidades de generación de ingresos, lo que aumenta el riesgo de inseguridad entre los bolivianos vulnerables. El sector de la educación resultó especialmente perjudicado, ya que las escuelas cerraron durante casi un año a partir de marzo de 2020.

**Cuadro 1: Indicadores socioeconómicos**

	Indicador	Valor	Año
	Población total (1)	11,6 millones	2020
	Índice de Desarrollo Humano (puesto) (2)	107 de 189	2020
	Producto interno bruto (dólares EE.UU a precios actuales) (3)	40,41 millones	2021
	Población en situación de pobreza (porcentaje) (4)	37,2	2019
	Población en situación de pobreza extrema (porcentaje) (4)	12,9	2019
	Coeficiente de Gini en las zonas urbanas (5)	0,38	2018
	Coeficiente de Gini en las zonas rurales (5)	0,49	2018
	Índice Global del Hambre (puntuación y puesto) (6)	14 (62 de 107)	2020
	Prevalencia de la malnutrición crónica en niños menores de 5 años (7)	16	2013-2018
	Agricultura, actividades forestales y pesca, valor añadido (porcentaje del producto interno bruto) (8)	12,9	2021
	Empleo en la agricultura (porcentaje del empleo total) (9)	22,2	2019
	Índice Global de Riesgo Climático (puesto) (10)	10 de 181	2019
	Índice de Desigualdad de Género (puntuación y puesto) (2)	0,471 (98 de 162)	2019
	Porcentaje de mujeres que han sido víctimas de violencia física o sexual a lo largo de su vida (11)	74,7	2016

Fuentes: 1) [Base de datos del Banco Mundial. 2020. Población, total - Bolivia](#); 2) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2020. [Informe sobre Desarrollo Humano 2020. La próxima frontera: el desarrollo humano y el Antropoceno](#); 3) Base de datos del Banco Mundial. 2021. [PIB \(dólares a precios actuales\) - Bolivia](#); 4) Instituto Nacional de Estadística (INE). 2020. [Encuesta de hogares 2019](#), – Sección 6: Pobreza y desigualdad; 5) INE. 2019. [Encuesta de Hogares 2016-2018](#); 6) [Global Hunger Index 2020: Bolivia](#); 7) Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). 2019. [Estado Mundial de la Infancia 2019. Niños, alimentos y nutrición: crecer bien en un mundo en transformación](#); 8) Base de datos del Banco Mundial. 2021. [Agricultura, valor agregado \(% del PIB\) - Bolivia](#); 9) INE. 2020. [Anuario Estadístico 2019](#); 10)

<sup>7</sup> Eckstein D., Künzel V. y Schäfer L. 2021. [Global Climate Risk Index 2021](#).

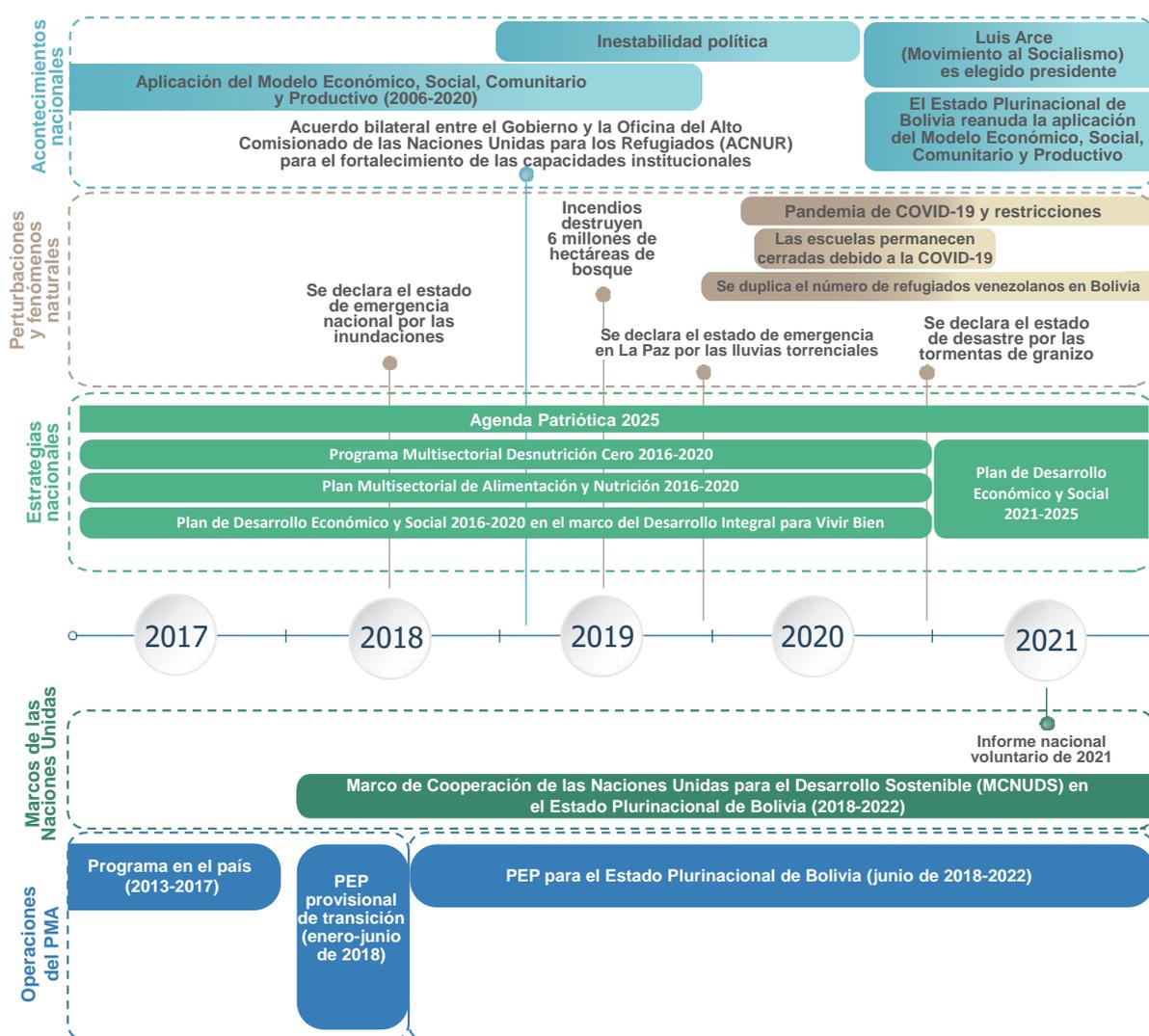
<sup>8</sup> PMA. 2019. [Plurinational State of Bolivia annual country report 2018](#).

## Plan estratégico del PMA para el país

10. El PEP para 2018-2022 estaba en consonancia con la Agenda Patriótica 2025 y el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 (figura 1). Se pretendía pasar de la asistencia alimentaria directa a la prestación de asistencia indirecta, de modo que el PMA desempeñara una función de habilitación, centrada principalmente en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, el apoyo técnico al Gobierno, la promoción y la comunicación.

11. Antes del inicio del PEP, el PMA había realizado operaciones en el Estado Plurinacional de Bolivia en el marco de un PEP provisional de transición que había abarcado el período comprendido entre enero y junio de 2018 y que se había concebido como una prórroga del programa en el país para 2013-2017 con el fin de sentar las bases del PEP (figura 1).

**Figura 1: Calendario y cuadro panorámico del PEP para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022)**



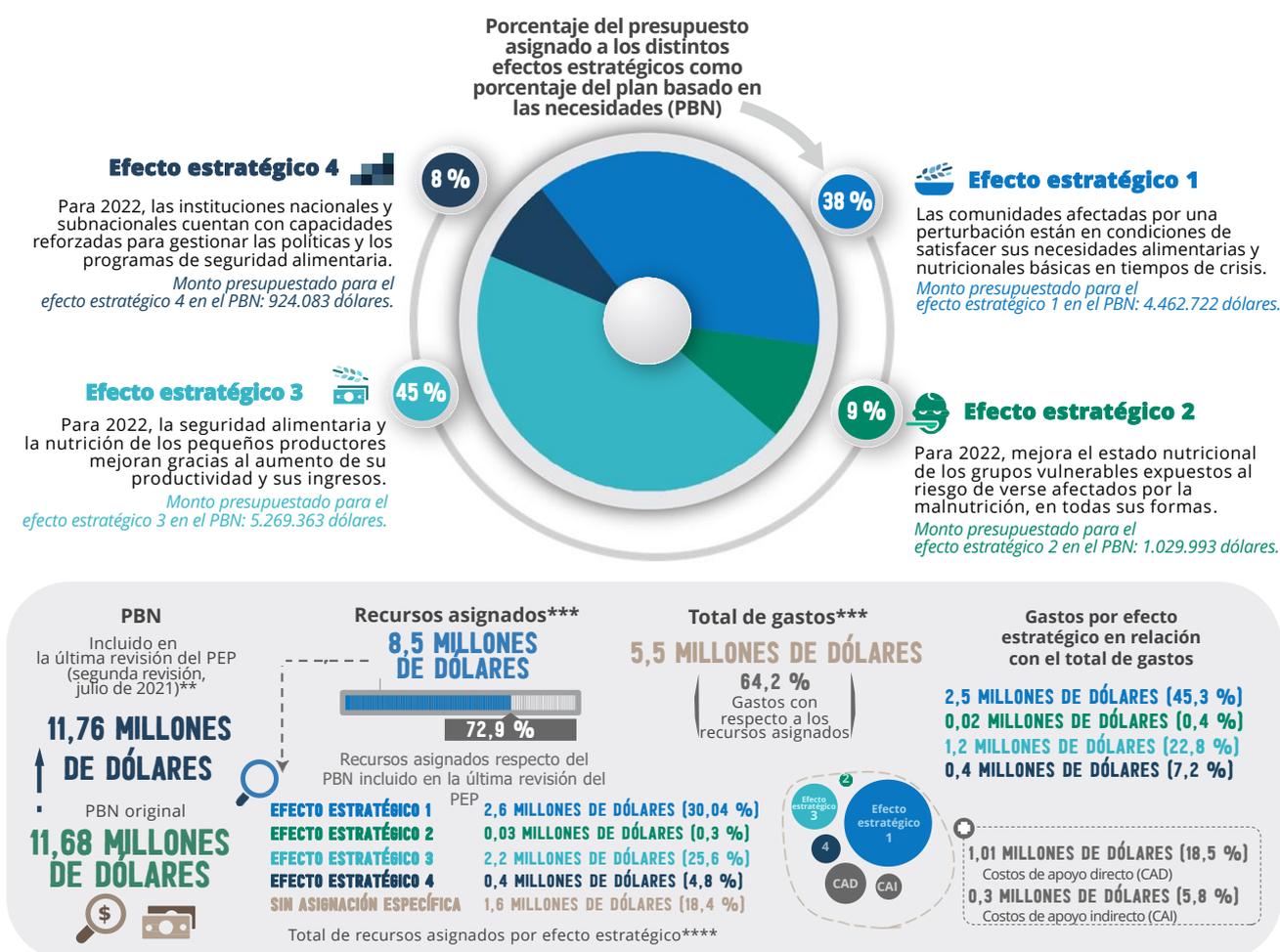
*Fuentes:* Diversas fuentes, entre ellas el documento del PEP, el MCNUDS en el Estado Plurinacional de Bolivia, el sitio web oficial del Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia y, para los datos relativos a las perturbaciones y los principales acontecimientos políticos, el informe completo sobre la evaluación del PEP (y las fuentes externas a las que se hace referencia en el mismo).

12. El PEP tenía como principales objetivos: fortalecer las capacidades nacionales en materia de preparación y respuesta en casos de emergencia y prestar asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA) a los hogares afectados por crisis (efecto estratégico 1); promover un consumo de alimentos adecuado y la educación nutricional por medio de campañas de nutrición (efecto estratégico 2); ayudar a

los pequeños agricultores a producir excedentes y generar ingresos gracias a la capacitación y las actividades de ACA, vinculando los excedentes de producción con la demanda generada por el programa de alimentación escolar (efecto estratégico 3), y contribuir a los sistemas de información sobre seguridad alimentaria y nutrición (efecto estratégico 4). Además, en el PEP se aplicó un enfoque transversal a las actividades de transformación de las relaciones de género, la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (figura 2).

13. El presupuesto original de la cartera de actividades en el país ascendía a 11,68 millones de dólares por un período de cuatro años y seis meses (de julio de 2018 a diciembre de 2022), con el fin de prestar asistencia a 137.000 beneficiarios. Tras dos revisiones del PEP, en julio de 2021 el presupuesto total y el número de beneficiarios previstos eran ligeramente superiores, esto es, 11,76 millones de dólares y 145.550 personas. En septiembre de 2021, el presupuesto (incluidos los gastos administrativos) estaba financiado en un 72,9 % principalmente por el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, la Comisión Europea, China y el sector privado. Los niveles de financiación variaron notablemente de un efecto estratégico a otro, y en septiembre de 2021 los efectos estratégicos 2 y 3 estaban financiados en un 7 % y un 54 %, respectivamente (figura 2).

**Figura 2: PEP para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022): efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos**



\* La parte del presupuesto del PBN asignada a cada efecto estratégico se determinó sobre la base del total general del PBN, incluidos los CAD (2,1 millones de dólares) y los CAI (0,7 millones de dólares).

\*\* La evaluación no abarcó la segunda revisión del PEP porque esta se realizó durante la etapa de recopilación de datos (julio-agosto de 2021). Los presupuestos asignados a los efectos estratégicos como porcentaje del PBN se calcularon sobre la base del PBN inicial, de 11,68 millones de dólares.

\*\*\* Las cifras correspondientes a los recursos asignados y a los gastos totales efectuados son acumulativas y abarcan el período comprendido entre 2018 y septiembre de 2021.

\*\*\*\* La suma de los recursos asignados a los distintos efectos estratégico no es de 8,5 millones de dólares ya que una parte de los recursos se asignó a los CAD (1,46 millones de dólares) y los CAI (0,3 millones de dólares).

## HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

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

#### ***Armonización y pertinencia con respecto a las necesidades***

14. La evaluación permitió constatar que el PEP estaba en consonancia con las prioridades nacionales plasmadas en las políticas, planes y estrategias en materia de seguridad alimentaria, nutrición, gestión de riesgos, género y protección social. Los objetivos y estrategias del PMA y del país se basan en gran medida en marcos comunes, en especial la Agenda Patriótica 2025 y el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020. El PEP también estaba armonizado con los compromisos y las prioridades del Gobierno para el logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y, concretamente, con los que guardan relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2 (Hambre Cero), 5 (igualdad de género) y 17 (alianzas para lograr los objetivos).

15. En el diseño del PEP se abordaron las necesidades de las personas más vulnerables en el marco de los distintos efectos estratégicos y se tuvieron en cuenta los estudios de la vulnerabilidad y las evaluaciones de las necesidades. Con respecto al período anterior al PEP, en la evaluación se constató que con el plan se había logrado mejorar considerablemente la calidad de las evaluaciones de las necesidades, en particular aumentar la comprensión de las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria, la malnutrición y los problemas de resiliencia, además de mejorar la selección de los grupos beneficiarios.

16. La determinación de las necesidades y los riesgos se llevó a cabo, en general, de forma participativa, pero, si bien la contribución de las autoridades locales fue sistemática y generalizada, la de las comunidades locales resultó más desigual.

17. En los primeros años de ejecución del PEP, la disponibilidad irregular de recursos financieros obligó al PMA a reorientar progresivamente sus intervenciones y a establecer un orden de prioridades en la prestación de asistencia para responder a las necesidades de las personas más vulnerables.

#### ***Posicionamiento estratégico***

18. En general, el posicionamiento estratégico del PMA en el Estado Plurinacional de Bolivia siguió siendo pertinente, en principio, a lo largo de todo el período de ejecución del PEP, pero la evolución de la situación nacional y la crisis mundial causada por la COVID-19 no favorecieron la plena aplicación de esa orientación estratégica y socavaron la capacidad de intervención del Programa. Si bien las autoridades nacionales valoran la función del PMA en las intervenciones de emergencia, este aún no ha logrado posicionarse en el país como un actor importante en lo que respecta al fortalecimiento de la resiliencia o el fomento de los medios de subsistencia. La elevada rotación del personal en las instituciones públicas dificultó la continuidad de la colaboración del PMA con el Gobierno.

#### ***Coherencia con la labor de otros actores***

19. En términos generales, las intervenciones del PMA entre 2018 y 2021 estaban en consonancia y eran coherentes con el MCNUDES para 2018-2022. El Gobierno y la comunidad internacional reconocen que el PMA es un actor reactivo, eficaz y flexible y lo consideran un asociado destacado en las esferas de la intervención en casos de emergencia, la evaluación de la vulnerabilidad y la identificación de los beneficiarios, especialmente en relación con el análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad y el análisis integrado del contexto.

20. El PMA ha suscrito varios acuerdos de colaboración con las administraciones locales, las organizaciones de la sociedad civil y otros actores humanitarios y de desarrollo; sin embargo, estos acuerdos se limitan a actividades aisladas y, por el momento, no reflejan una visión estratégica a largo plazo ni el posicionamiento del PMA respecto de sus asociados.

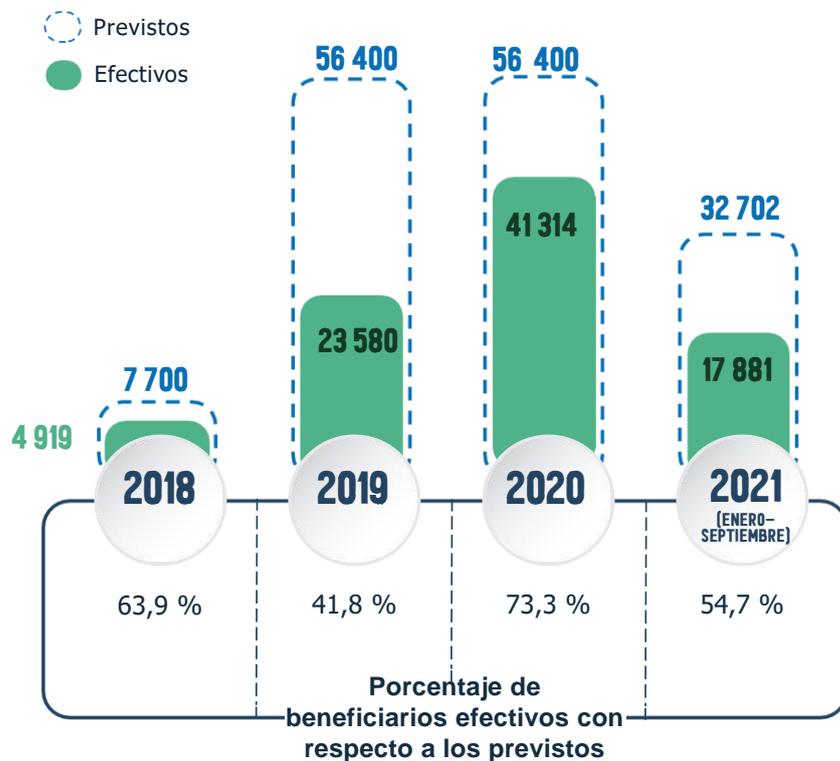
### **¿Cuáles son el alcance y la calidad de la contribución del PMA a los efectos estratégicos del PEP en el Estado Plurinacional de Bolivia?**

#### ***Panorama general de los resultados obtenidos a nivel de productos y efectos***

21. Si bien el número total de beneficiarios a los que se prestó asistencia cada año siguió siendo inferior al previsto, según se desprende de un análisis general año por año, el número de beneficiarios efectivos fue aumentando entre 2018 y 2020, como puede verse en la figura 3. En gran medida, la

diferencia entre el número de beneficiarios previstos y efectivos puede explicarse por la reducción del número de actividades programadas debido a los déficits de financiación.

**Figura 3: Número de beneficiarios previstos y efectivos, 2018-2021**



Fuentes: [Informes anuales sobre el país para el período 2018-2020](#) y datos del Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET) correspondientes a 2021 (enero-septiembre).

22. En cuanto a los indicadores a nivel de los efectos de los que se informó, la oficina en el país logró importantes avances con respecto a los cuatro efectos estratégicos; ahora bien, estos avances no fueron homogéneos debido a las limitaciones financieras, que provocaron diferencias en la asignación de recursos a nivel de actividad. Tal como puede verse en el cuadro 2, en el 80 % de los indicadores hubo una tasa de consecución del 90 % o superior, y el 20 % no fue objeto de seguimiento.

**CUADRO 2: TASA DE CONSECUCCIÓN DE LAS METAS ESTABLECIDAS PARA LOS INDICADORES DE LOS EFECTOS, POR EFECTO ESTRATÉGICO Y AÑO (2018-2021)**

Efecto estratégico	2018	2019	2020	2021
1	5	3	3	1
		2	2	4
2	1	1	1	1
3	2	1	2	1
		1		3
	2	2	2	
4	1	1	1	1

Clave							
	Tasa de consecución del 90 % o superior		Tasa de consecución de entre el 50 % y el 89 %		Tasa de consecución inferior al 50 %		No se dispone de datos

Fuentes: [Informes anuales sobre el país para el período 2018-2021](#).

23. En cuanto a los resultados a nivel de los efectos, en el marco del efecto estratégico 1 se observaron cambios importantes en las pautas de consumo de las comunidades afectadas ya que mejoró el acceso a los alimentos frescos disponibles y aumentó la cantidad y la calidad de los productos proteínicos consumidos. Los beneficiarios entrevistados señalaron que el apoyo del PMA había sido muy importante durante las intervenciones de emergencia dado que les había dado acceso a una canasta de alimentos que podía durar hasta tres meses. Este apoyo se consideró especialmente importante en un contexto de falta de oportunidades laborales y restricciones a la circulación relacionadas con la pandemia de COVID-19.

24. En cuanto al efecto estratégico 2, no fue posible cuantificar hasta qué punto la campaña de comunicación había permitido mejorar los hábitos alimentarios y nutricionales debido a la breve duración de esa actividad y a la falta de seguimiento personalizado de la población seleccionada; sin embargo, los datos parecen indicar que los participantes estaban satisfechos en general con los conocimientos adquiridos gracias a la campaña. Las partes interesadas nacionales confirmaron que los materiales de comunicación debían divulgarse durante un período de tiempo más largo que los tres meses inicialmente previstos en la campaña piloto si se quería lograr cambios de comportamiento importantes y duraderos.

25. En el marco del efecto estratégico 3, gracias a la asistencia alimentaria prestada por el PMA mediante diversas modalidades de transferencia, los hogares en situación de inseguridad alimentaria de varios municipios obtuvieron una canasta básica de alimentos y satisficieron sus necesidades alimentarias básicas. Como resultado de las intervenciones de ACA, los beneficiarios estuvieron en condiciones de restaurar activos —como tierras degradadas, jardines, canales de riego y pozos—, lo cual les permitió aumentar la producción y, por ende, los ingresos derivados de la venta de sus productos. Sin embargo, la sostenibilidad de los logros obtenidos en materia de resiliencia entre los hogares más pobres es limitada ya que en la mayoría de los municipios no existen estrategias a largo plazo y los recursos financieros son limitados.

26. En el marco del efecto estratégico 4, las instituciones nacionales y subnacionales que recibieron apoyo del PMA fortalecieron su capacidad para gestionar los programas y sistemas de seguridad alimentaria y de emergencia; sin embargo, esa capacidad aún no se ha institucionalizado debido a varios factores, en particular, la elevada rotación del personal en las instituciones gubernamentales, que dificulta la continuidad, la falta de una visión y una estrategia a largo plazo del PMA, y la pandemia de COVID-19. Entre los principales resultados observados figuran la mejora de la gestión del sistema nacional de registro de beneficiarios; la introducción de un sistema de alerta temprana innovador basado en los conocimientos ancestrales e indígenas para respaldar las predicciones meteorológicas; la realización de un análisis integrado del contexto para contribuir a cartografiar la vulnerabilidad, y la introducción de drones para apoyar las intervenciones de emergencia.

## **Temas transversales**

27. En general, en las actividades del PMA se respetaron los principios humanitarios ya que se promovió la protección de los derechos humanos y la sensibilización sobre la solidaridad, al tiempo que se evitó la exclusión de los grupos vulnerables. Las medidas específicas adoptadas por el Programa en materia de protección fueron escasas, aunque aumentaron en respuesta a la pandemia de COVID-19, y la evaluación puso de manifiesto la necesidad de una evaluación de los riesgos más exhaustiva.

28. El PMA hizo un gran esfuerzo por integrar las cuestiones de género y equidad en la estructura y las intervenciones del PEP. En el marco del plan de acción en materia de género del PEP se dispone de sistemas de rendición de cuentas relacionados con el género, y los resultados obtenidos en materia de igualdad de género se recogen en la herramienta de evaluación de las realizaciones en la esfera de los recursos humanos. Aunque el marco lógico del PEP carecía de indicadores específicos de género, el PMA incorporó sistemáticamente la perspectiva de género en todas sus intervenciones y análisis: los datos se desglosan por sexo y la información cualitativa relacionada con las diferentes experiencias de las mujeres y los hombres se recoge y utiliza en los informes de evaluación y seguimiento, así como en las propuestas y los informes destinados a los donantes.

## **Sostenibilidad**

29. Aunque se observan algunas diferencias entre los efectos estratégicos, en general, la sostenibilidad de los logros sigue siendo un problema. En particular, en un momento dado, las actividades de nutrición se centraron principalmente en una campaña de nutrición destinada a promover cambios de comportamiento, con la que no se obtuvieron resultados sostenibles. En relación con las actividades de fomento de la resiliencia, apenas se desarrollaron o fortalecieron las estructuras o los procesos institucionales con el fin de favorecer la sostenibilidad de las intervenciones del PMA. Además, las actividades de fortalecimiento de las capacidades de las entidades nacionales y subnacionales aún no se han institucionalizado, lo que también limita su sostenibilidad en el tiempo.

30. En general, los beneficiarios valoran mucho el apoyo del PMA y afirman que los ha ayudado a superar períodos de crisis muy difíciles; sin embargo, el sentido de apropiación de las actividades a nivel comunitario solo se constata en el marco de las intervenciones centradas en el fomento de la resiliencia. La participación de las comunidades se vio limitada por el hecho de que a menudo las intervenciones fueron muy breves.

31. En cambio, las autoridades locales participaron activamente en todas las intervenciones. Aún no se han establecido vínculos entre las organizaciones de productores locales y los municipios en relación con los desayunos escolares, sobre todo debido a la falta de recursos y a la dificultad de mantener una presencia operacional durante la crisis de la COVID-19.

## **Nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo**

32. Las iniciativas del PMA para conciliar sus enfoques humanitarios con las intervenciones de desarrollo no fueron muy eficaces. En el enfoque adoptado para fomentar la resiliencia en las intervenciones de ACA, el PMA muestra claramente la intención de facilitar los vínculos entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo; sin embargo, para crear una visión a largo plazo, se considera necesaria la complementariedad con los actores dedicados al desarrollo, que se vio limitada por la escasa presencia de otras organizaciones de ese tipo en las zonas en las que trabaja el PMA.

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

### **Cumplimiento de los plazos establecidos**

33. En términos generales, el PEP se ejecutó de manera oportuna conforme a sus parámetros de ejecución. La capacidad de respuesta fue adecuada y, en general, las partes interesadas la valoraron positivamente; sin embargo, fue difícil programar los procesos del PMA para que coincidieran con las necesidades de los distintos agentes, en particular a nivel gubernamental.

### **Cobertura y selección de los beneficiarios**

34. La cobertura y la selección de los beneficiarios de las actividades del PMA se adaptaron a las distintas situaciones de emergencia que fueron surgiendo en el país durante el período abarcado por la evaluación y a las solicitudes de apoyo de las autoridades bolivianas; sin embargo, esto no fue fruto de una reflexión estratégica orientada a potenciar al máximo las sinergias y a propiciar la adopción de medidas a

más largo plazo que permitieran ejecutar actividades de fomento de la resiliencia y fortalecimiento de los medios de subsistencia y lograr un mayor impacto y sostenibilidad.

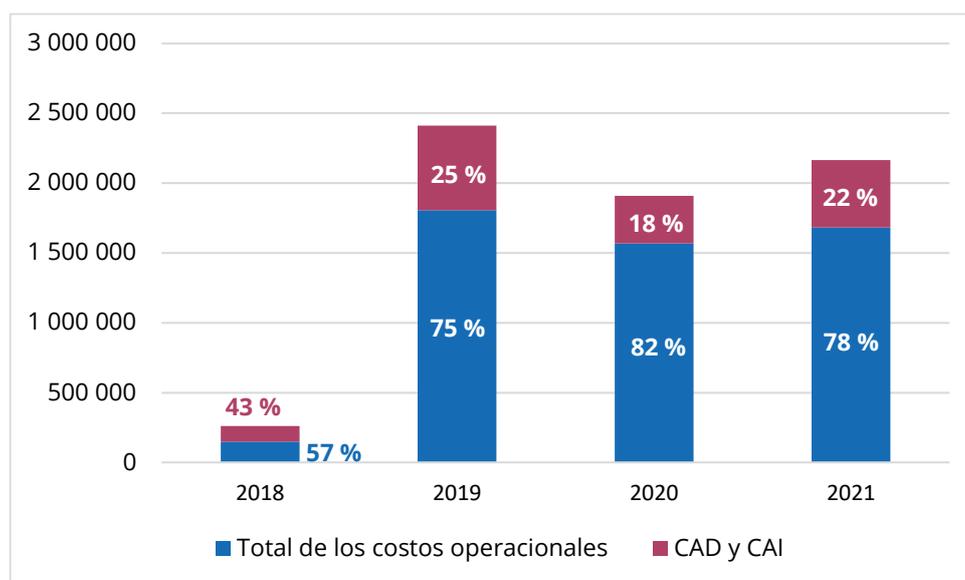
35. En general, las intervenciones del PMA estuvieron muy dispersas. No obstante, aunque se extendieron por todos los departamentos del país, las intervenciones no abarcaron grandes áreas geográficas y rara vez se centraron en el nivel de los municipios y en el comunitario. Esto limitó las oportunidades de lograr sinergias y economías de escala y dificultó la definición de estrategias de retirada institucionales.

36. La pandemia de COVID-19 planteó desafíos sin precedentes a las operaciones del PMA. El Programa desarrolló rápidamente las capacidades y los procedimientos necesarios para operar en el medio urbano, donde no había trabajado antes. A principios de 2020, se determinó que la falta de financiación para las operaciones constituía un riesgo importante, que se mitigó reorientando los fondos disponibles ya asignados hacia la respuesta a la pandemia de COVID-19 y las actividades de fomento de la resiliencia.

### **Eficiencia y eficacia en función de los costos**

37. El presupuesto basado en las necesidades establecido para el PEP y los gastos efectivos se orientaron en gran medida hacia las intervenciones en casos de emergencia y las actividades de fomento de la resiliencia. Ante la insuficiencia de recursos, el PMA se esforzó por optimizarlos y trató de reducir la proporción de los costos de apoyo con respecto a los costos operacionales (figura 4) y los costos relacionados con las transferencias a los beneficiarios (distribución, gestión y asociados en la ejecución) con respecto al gasto total en transferencias.

**Figura 4: Evolución de la proporción de los costos de apoyo con respecto a los costos operacionales (2018-2021)**



*Fuente:* Instrumento de análisis relativo a la hoja de ruta integrada, quinto informe anual sobre el país 2018-2021 (panorama financiero anual).

38. El PMA, impulsado por la escasez de recursos, trató de aprovechar las ventajas comparativas de las distintas modalidades de transferencia y, en general, de adoptar medidas de ejecución que pudieran aumentar la eficacia en función de los costos.

## **¿Qué factores explican las realizaciones del PMA y la medida en que este ha conseguido poner en práctica la reorientación estratégica prevista en el PEP?**

### **Mobilización de recursos y asociaciones**

39. La movilización de financiación previsible y flexible fue un reto importante. Puesto que los recursos fueron limitados desde el principio —sobre todo en 2018 y 2019—, las intervenciones fueron más reactivas que estratégicas y se basaron en la financiación disponible y en los intereses de los donantes.

40. Aunque la estructura del PEP se había concebido para fortalecer la programación integrada y la coordinación, debido a varios factores hubo una cierta tendencia a: ejecutar las actividades de forma

aislada (con distintos niveles de financiación); realizar intervenciones dispersas geográficamente (por la necesidad de responder a las emergencias climáticas y de otro tipo); trabajar de forma poco coordinada, y experimentar limitaciones de capacidad en materia financiera y de recursos humanos.

41. Durante el PEP, el PMA estableció una gran variedad de asociaciones a nivel estratégico y técnico con entidades gubernamentales (nacionales y locales), privadas, de la sociedad civil y del sistema de las Naciones Unidas. Aunque el PMA suscribió una amplia gama de acuerdos de colaboración con el fin de llevar a cabo sus actividades, estos no pueden considerarse asociaciones estratégicas propiamente dichas debido a su carácter operacional y puntual. La falta de una estrategia clara de asociación fue un factor determinante que obstaculizó los progresos hacia el logro de los efectos estratégicos del PEP.

### **Flexibilidad durante la crisis de la COVID-19**

42. El PEP había previsto flexibilidad suficiente para poder responder a la situación de emergencia provocada por la COVID-19. La pandemia generó necesidades inmediatas que debían satisfacerse a corto plazo y, al mismo tiempo, hizo necesario aunar esfuerzos para trabajar en la recuperación socioeconómica del país. El PMA reaccionó adaptando sus programas a nuevos tipos de actividades y modalidades. En el marco del efecto estratégico 3, comenzó a distribuir raciones para llevar a casa a los niños que habían dejado de ir a la escuela y levantó las condiciones para participar en las actividades de ACA destinadas a fortalecer las capacidades. Las transferencias de efectivo no podían realizarse a través de los bancos por las restricciones impuestas a la circulación, pero el PMA siguió distribuyendo cupones, adaptando esa modalidad al medio urbano, donde no había trabajado antes y centrando su apoyo en un subgrupo especialmente vulnerable, las personas con VIH/sida y positivas al coronavirus del síndrome respiratorio agudo severo de tipo 2 (SARS-CoV-2), en vista de la escasa financiación disponible y la consiguiente necesidad de modificar las prioridades.

### **Cambios estratégicos**

43. La capacidad y los recursos internos no fueron suficientes para lograr los cambios estratégicos previstos. El PMA no adoptó medidas suficientes para fortalecer las capacidades de su personal en materia de resiliencia, seguridad alimentaria o apoyo a los medios de subsistencia. También se tropezó con importantes dificultades para obtener fuentes de financiación a largo plazo, más adecuadas a las nuevas orientaciones estratégicas, y para entablar asociaciones estratégicas.

44. La actuación del PMA se centró en la intervención en casos de emergencia, que, a juicio de las partes interesadas en el PEP, es su principal esfera de competencia (entre otras cosas, por su capacidad logística, la rapidez de su respuesta y sus intervenciones concretas) y en la que aporta el mayor valor añadido en comparación con otros actores.

45. Además, el PEP no se basaba en una teoría del cambio propiamente dicha, que habría establecido una relación clara entre las intervenciones de emergencia y las actividades de apoyo al fomento de la resiliencia y de fortalecimiento de los medios de subsistencia. Esta falta de orientación estratégica puede haber contribuido a que se haya dejado de prestar atención a la dimensión innovadora del PEP, que se había plasmado en la labor de fomento de la resiliencia de los pequeños agricultores bolivianos.

## **CONCLUSIONES**

46. La evaluación puso de relieve las distintas contribuciones al logro de cada uno de los efectos estratégicos previstos durante todo el período abarcado por el PEP; sin embargo, aunque se dio prioridad al componente de intervención en casos de emergencias, al que se destinó una parte importante de los recursos disponibles, la nutrición, la resiliencia y el fortalecimiento de las capacidades no se abordaron en la medida necesaria para garantizar la sostenibilidad de los logros.

### **Posicionamiento estratégico**

47. La puesta en marcha del PEP se vio entorpecida por una serie de obstáculos importantes y persistentes —recursos limitados, crisis sociopolíticas y sanitarias— que limitaron la capacidad del PMA para elaborar y aplicar una estrategia clara a largo plazo sustentada en un conjunto integral de actividades. La imprevisibilidad de muchos de estos factores externos y la respuesta a las distintas solicitudes del Gobierno a menudo dieron lugar a actividades aisladas. El PEP se diseñó con el fin de atender las necesidades básicas de las personas más vulnerables a la inseguridad alimentaria, la malnutrición y el cambio climático mediante intervenciones de emergencia y actividades de fomento de la resiliencia de las comunidades; sin embargo, debido a la falta de una estrategia de movilización de recursos sólida, el PMA tuvo dificultades para obtener recursos suficientes que le permitieran ejecutar el PEP. No obstante, el

Programa dio muestras de flexibilidad a la hora de afrontar retos imprevistos, como el recambio político en 2019-2020 y la pandemia de COVID-19, y adaptó su labor a las solicitudes del Gobierno.

### **Aprovechamiento óptimo de las oportunidades y estructura y enfoque del PEP**

48. El alcance y la calidad de la contribución del PMA al logro de los efectos estratégicos del PEP fueron considerablemente mayores en las intervenciones de emergencia y en el fortalecimiento de las capacidades nacionales que en las actividades relacionadas con la resiliencia, la nutrición o los objetivos transversales. Se observaron progresos en la reducción de la inseguridad alimentaria de las poblaciones afectadas, especialmente en las crisis y situaciones de emergencia puntuales, en particular en la respuesta a la pandemia de COVID-19. Si bien el PMA abordó en cierta medida los problemas de resiliencia con sus intervenciones de apoyo a los pequeños agricultores, los resultados de esta labor se vieron limitados por las dificultades para obtener financiación y la dispersión de las intervenciones en pequeña escala. Entre las esferas que deberían ser objeto de mayor atención en el próximo PEP cabe destacar la malnutrición, debido al deterioro de los indicadores en todo el país, y el fortalecimiento de la colaboración con el Gobierno en temas transversales, como la protección humanitaria.

### **Fortalecimiento de las asociaciones estratégicas**

49. La contribución del PMA al logro de los efectos estratégicos en circunstancias cada vez más complejas y difíciles dependerá en gran medida del establecimiento de asociaciones más sólidas y duraderas. En un país de ingreso medio-bajo, rodeado de crisis regionales que atraen cada vez más financiación, resulta especialmente necesario aunar fuerzas con los asociados estratégicos del país a fin de llevar a cabo intervenciones conjuntas que permitan ofrecer un apoyo integral. Debido al cambio de Gobierno, el PMA tuvo que realizar una importante labor de promoción, tanto de forma bilateral con los ministerios y las gobernaciones como de forma conjunta con otros miembros del equipo humanitario en el país. El nivel actual de iniciativas conjuntas con otras entidades de las Naciones Unidas no se considera suficiente para el logro de resultados intersectoriales a largo plazo. La pandemia de COVID-19 ha abierto el camino a nuevas oportunidades al poner de relieve la urgencia de desplegar esfuerzos interinstitucionales para abordar tanto las necesidades humanitarias como las causas profundas de la inseguridad alimentaria.

### **Estrategia de financiación, comunicación y visibilidad**

50. Las iniciativas de movilización de recursos no fueron del todo eficaces, en parte debido a la falta de estrategias de financiación y comunicación propiamente dichas destinadas a atraer la atención del Gobierno y los donantes. Debido a numerosos imprevistos, el PMA se vio obligado a cambiar constantemente el orden de prioridad de sus actividades, por lo que se realizaron intervenciones cortas y dispersas. En particular, el PMA desempeñó una función de facilitador ante el Gobierno que exigió una gran capacidad de negociación y sensibilidad hacia los procesos gubernamentales y que fue más allá de la mera aportación de competencias técnicas especializadas.

### **Recursos humanos y capacidad interna**

51. El PMA hizo buen uso de su capacidad limitada (desde el punto de vista cuantitativo) y de sus recursos insuficientes, ya que ejecutó las actividades del PEP en los plazos establecidos; sin embargo, la cobertura limitada y la dispersión de las actividades en pequeña escala por todo el país no favorecieron las sinergias ni las economías de escala: la gestión de múltiples donaciones de pequeña cuantía repercutió precisamente en las iniciativas de promoción y comunicación necesarias para influir en las políticas y los programas multisectoriales.

### **Labor participativa en la definición de la vulnerabilidad (geográfica) y la selección de los beneficiarios**

52. Los sistemas de seguimiento y evaluación carecieron de la debida dimensión cualitativa o *ex post* para evaluar adecuadamente los efectos de las intervenciones del PMA en la resiliencia de los hogares beneficiarios y su sostenibilidad, o para extraer enseñanzas específicas que permitieran diseñar nuevas actividades basadas en las perspectivas de los beneficiarios. Sin embargo, es evidente que las intervenciones a corto plazo con las que se pretendía satisfacer las necesidades inmediatas aún no han propiciado el sentido de apropiación por parte de las comunidades ni han facilitado los vínculos estratégicos entre la labor humanitaria y las actividades de desarrollo.

## **RECOMENDACIONES**

53. En la evaluación se formulan cuatro recomendaciones de carácter estratégico y dos de carácter operacional.



#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación <sup>a</sup>
1	<p><b>Posicionamiento estratégico y estructura del nuevo PEP</b></p> <p><b>Para definir mejor su posicionamiento en el país, se recomienda que el PMA, en consonancia con la iniciativa Una ONU, elabore un conjunto de medidas de asistencia que refleje más adecuadamente su valor añadido específico y desarrolle, en colaboración con el Gobierno, un enfoque equilibrado para la prestación de asistencia en relación con cada uno de los efectos estratégicos.</b></p> <p>Como base para la estructura del nuevo PEP, se propone que el PMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) mantenga la atención centrada en el efecto estratégico 1, relativo a la intervención en casos de emergencia, con miras a fortalecer la capacidad del Gobierno;</li> <li>ii) concentre la labor de fomento de la resiliencia (efecto estratégico 3 y actividad 3) en las zonas periurbanas y rurales más vulnerables;</li> <li>iii) establezca mecanismos de diálogo a nivel técnico y político con el Gobierno y las gobernaciones departamentales para animarlos a seguir cumpliendo sus obligaciones en materia de alimentación escolar y, con ese fin, determine cuáles son los municipios más vulnerables sobre la base de un análisis integrado del contexto, y</li> <li>iv) elabore una estrategia clara de fomento de las capacidades institucionales a nivel nacional y subnacional (efecto estratégico 4) en relación con la seguridad alimentaria y la educación nutricional, en la que se atribuya gran importancia a las cuestiones de género.</li> </ul>	Estratégica	Oficina en el país	<p>Apoyo técnico y orientación estratégica general del despacho regional</p> <p>Gobierno (consultas, en particular sobre los puntos iii) y iv))</p> <p>Entidades de las Naciones Unidas/iniciativa Una ONU (consultas previas)</p>	Alta	Noviembre de 2022
2	<p><b>Aprovechamiento de todas las oportunidades para consolidar el posicionamiento estratégico del PMA</b></p> <p><b>A fin de aplicar la recomendación 1, se recomienda que el PMA consolide su posicionamiento estratégico mediante las siguientes medidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Prestar apoyo técnico para la ejecución del componente comunitario del análisis integrado del contexto con el fin de determinar cuáles son las zonas vulnerables a la inseguridad alimentaria a nivel local, lo cual permitirá fortalecer la contribución del PMA en el marco del nuevo plan nacional de recuperación económica posterior a la COVID-19.</li> </ul>	Estratégica	Oficina en el país	<p>Gobierno (puntos i) a iv))</p> <p>Entidades de las Naciones Unidas y otros asociados pertinentes de la sociedad civil (organizaciones no gubernamentales) y de los sectores encargados del fomento de la resiliencia, la seguridad</p>	Alta	Enero de 2023

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación <sup>o</sup>
	<p><i>ii)</i> Apoyar la aplicación eficaz de la Ley 602 de Gestión de Riesgos, que permitirá fortalecer las capacidades a nivel nacional en materia de planes para imprevistos y sistemas de alerta temprana, transferir dichas capacidades del nivel nacional al local y realizar ejercicios de simulación en los municipios.</p> <p><i>iii)</i> Promover las sinergias entre el PMA y otros actores de desarrollo con el fin de establecer vínculos entre las estrategias y los programas en las esferas del fomento de la resiliencia, la seguridad alimentaria, la nutrición y la protección social; a tal fin, el despacho regional debería apoyar el fomento de la capacidad de la oficina en el país sobre la base de la experiencia adquirida en otros países (por ejemplo, actividades de protección social que incorporen la nutrición y las cuestiones de género).</p> <p><i>iv)</i> Garantizar que las cuestiones de género y el empoderamiento de la mujer sean temas transversales mucho más visibles, tanto mediante la asignación de recursos (no solo fondos) a las actividades conexas como mediante la incorporación de objetivos e indicadores específicos en el marco lógico. (Se sugiere, por ejemplo, que se recopilen datos a nivel individual para permitir análisis más sólidos, especialmente de las dinámicas intrafamiliares).</p>			<p>alimentaria, la nutrición y la protección social (punto iii))</p> <p>Apoyo del despacho regional (punto iii))</p>		
3	<p><b>Fortalecimiento de las asociaciones estratégicas</b></p> <p><b>Con miras a fomentar una labor intersectorial conjunta que cree oportunidades en el nexo entre acción humanitaria y asistencia para el desarrollo, se recomienda que el PMA elabore una estrategia de asociación que defina claramente las responsabilidades, las esferas de acción y el valor añadido de cada parte interesada, así como las modalidades de coordinación y sincronización de los planes de trabajo necesarias.</b></p> <p>Se propone que el PMA:</p> <p>i) refuerce las capacidades en materia de negociación y promoción a nivel político;</p> <p>ii) identifique los grupos de interés y los representantes de los ministerios, las gobernaciones, los municipios, los asociados cooperantes y las entidades de las Naciones Unidas, y realice una cartografía de todos ellos;</p> <p>iii) fortalezca la iniciativa Una ONU con el establecimiento de alianzas estratégicas, y</p>	Estratégica	Oficina en el país	<p>Ministerios, gobernaciones, municipios, asociados cooperantes, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), PNUD, UNICEF, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres),</p>	Alta	Primer trimestre de 2023

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación <sup>o</sup>
	iv) estreche las relaciones con las autoridades gubernamentales y el personal técnico mediante memorandos de entendimiento y cartas de acuerdo para sentar las bases de una futura estrategia de traspaso de responsabilidades que sea sostenible a largo plazo.			Coordinadora de la Mujer y Pro Mujer		
4	<p><b>Estrategia en materia de financiación, comunicación y visibilidad</b></p> <p><b>Se recomienda que el PMA elabore estrategias de financiación y comunicación más precisas e interrelacionadas para generar datos empíricos y mejorar la visibilidad de su posicionamiento estratégico y sus realizaciones.</b></p> <p>Se sugiere que el PMA proponga, en el contexto del MCNUDS y la elaboración de propuestas conjuntas con los actores de desarrollo, directrices que deberán definirse con el Gobierno (en las que los objetivos y el ámbito de intervención de los actores se basen en un análisis exhaustivo de su experiencia en las distintas esferas y zonas geográficas a fin de crear vínculos entre ellos), y que mejore los productos audiovisuales ya disponibles (relatos de vida, informes, etc.) centrándose explícitamente en las cuestiones de género y el empoderamiento de la mujer.</p>	Estratégica	Oficina en el país	Apoyo técnico y orientación estratégica del despacho regional para el diseño de las estrategias	Alta	Noviembre de 2022
5	<p><b>Recursos humanos y capacidad interna</b></p> <p><b>Se recomienda que el PMA elabore una estrategia para atender las necesidades de recursos humanos y fomentar la capacidad interna a fin de lograr los cambios estratégicos previstos.</b></p> <p>Se propone que el PMA:</p> <p>i) examine la posibilidad de contratar a un experto en protección social y de fomentar la capacidad de seguimiento y evaluación;</p> <p>ii) cree actividades de capacitación para el personal del PMA de categoría superior en materia de promoción y movilización de fondos de nuevos donantes públicos y privados;</p> <p>iii) fomente el compromiso con las cuestiones de género del personal del PMA, los beneficiarios, los asociados cooperantes y los funcionarios públicos, y los sensibilice sobre estas cuestiones (mediante actividades de capacitación y mecanismos de incentivos), y</p> <p>iv) considere la posibilidad de reabrir al menos una oficina local (o, si fuera posible, de compartir los locales con uno o varios asociados para el desarrollo) en los</p>	Operacional	Oficina en el país	Apoyo técnico del despacho regional para la elaboración de procesos de capacitación interna (puntos i) a iv)) Asociados para el desarrollo (punto iv))	Alta	Primer trimestre de 2023

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación <sup>o</sup>
	lugares en los que el PMA operará durante el período de ejecución del próximo PEP, lo que contribuiría a mantener la estrecha colaboración establecida con las comunidades y a seguir consolidando los enfoques socio-comunitarios y de género.					
6	<p><b>Labor participativa para definir la vulnerabilidad (geográfica) y seleccionar a los beneficiarios</b></p> <p><b>Se recomienda que el PMA aproveche sus reconocidas competencias especializadas en selección de zonas geográficas y hogares vulnerables en el contexto de las intervenciones de emergencia, gestión de riesgos, alimentación escolar y rehabilitación de activos. Esta tarea abarca varias dimensiones:</b></p> <p>i) Aprovechar el proceso de apropiación del análisis integrado del contexto y el análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad por parte de las autoridades nacionales y departamentales para fortalecer la institucionalización de estas herramientas y combinar estos métodos de selección de hogares y zonas vulnerables con procesos de consulta más participativos que propicien la participación de las autoridades locales (municipales, comunitarias e indígenas) y las comunidades beneficiarias.</p> <p>ii) Definir los indicadores y mecanismos de clasificación de los beneficiarios en las situaciones de emergencia o en las fases de rehabilitación de los activos, fortalecimiento de los medios de vida y fomento de la resiliencia, con el fin de estructurar más adecuadamente el apoyo en función de los cambios en el nivel de vulnerabilidad de las familias beneficiarias (y, en su momento, poder definir claramente los procesos de traspaso de las responsabilidades interinstitucionales).</p> <p>iii) Elaborar procesos que permitan detectar, diferenciar y clasificar las estrategias de vida de las poblaciones de los territorios afectados teniendo en cuenta un enfoque de género, al tiempo que se llevan a cabo intervenciones de emergencia, se preparan las actividades de rehabilitación de activos y se fortalece la resiliencia después de una emergencia.</p>	Operacional	Oficina en el país	Apoyo técnico del despacho regional para fortalecer el proceso de generación de datos empíricos (puntos i) a iii)) Gobierno	Alta	Primer trimestre de 2023

<sup>o</sup> Los plazos fijados se refieren a la fecha en que las estrategias y medidas recomendadas se incorporarán al diseño del nuevo PEP que se presentará en noviembre de 2022. Por tanto, en los plazos establecidos deberán haberse elaborado las estrategias y definido las medidas, que, sin embargo, se aplicarán durante todo el período de ejecución del nuevo PEP.

# 1 Introducción

## 1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

1. Este documento es el informe de evaluación del plan estratégico para el país (PEP)<sup>9</sup> (2018-2022) del Programa Mundial de Alimentos (PMA) para el Estado Plurinacional de Bolivia. La Oficina de Evaluación (OEV) del PMA ha encargado al equipo de evaluación que confeccionara el presente informe.
2. La evaluación es un análisis independiente, cuyos objetivos son: i) proporcionar evidencias y elementos que permitan conocer el desempeño del PMA en el país, sobre todo, para la elaboración del próximo PEP, y ii) rendir cuentas de los resultados a las partes interesadas del PMA.
3. En esta evaluación, se examinaron los aspectos clave del papel del PMA en Bolivia para determinar la relevancia y eficacia del posicionamiento estratégico de la organización. Además, ha permitido que la oficina en el país (OP) del PMA y las partes interesadas contaran con un análisis del desempeño operativo del PMA y sus asociados en el país entre 2018 y septiembre de 2021. Esto se ha medido en función de las cuatro preguntas de evaluación (PE) principales, que se detallan en los términos de referencia (TdR), y según los criterios de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD-OCDE)<sup>10</sup> de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad, conectividad y cobertura. Además, la evaluación ha garantizado la consideración adecuada de temas transversales, en particular las dimensiones de género, la adhesión a principios humanitarios, la protección y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas<sup>11</sup>. La evaluación se extendió a lo largo de tres fases (Anexo III).
4. Durante la fase inicial (26 de marzo a 28 de junio), se realizaron entrevistas en línea a actores clave (internos y externos del PMA) para enmarcar la evaluación y una revisión exhaustiva de la documentación estratégica y programática del PEP, así como de otras políticas y planes relacionados. La fase de recolección de datos (15 de julio al 2 de agosto)<sup>12</sup> siguió un enfoque mixto (mitad del equipo con presencia en Bolivia y la otra mitad, a distancia) y se centró en entrevistas a actores clave, grupos focales, visitas sobre el terreno, una sesión informativa de fin de misión y otra sesión de hallazgos preliminares<sup>13</sup>. La tercera fase de análisis y redacción del informe de evaluación aconteció entre agosto de 2021 y enero de 2022 e incluyó un taller de aprendizaje en noviembre de 2021.
5. A los fines de la evaluación, se recabaron las opiniones de un amplio abanico de partes interesadas internas y externas del PMA, lo cual ofreció una oportunidad para el aprendizaje a nivel de país, regional e institucional<sup>14</sup>.
6. El equipo que efectuó la evaluación cuenta con una amplia experiencia en evaluaciones de planes estratégicos para los países y los sectores propios del PMA. El equipo se compone de una líder de equipo, un experto superior internacional, un experto superior nacional y un equipo de apoyo formado por un experto en control de calidad, y una experta en investigación y gestión.

---

<sup>9</sup> Plan estratégico para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022).

<sup>10</sup> OCDE (2021). *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*, OCDE, París.

<sup>11</sup> Rendición de cuentas por parte del PMA a las poblaciones afectadas.

<sup>12</sup> La recopilación de datos sobre el terreno finalizó el 2 de agosto, pero el equipo de evaluación continuó recolectando datos de manera remota en la fase de análisis y utilizó los datos oficiales más recientes del PMA, que se obtuvieron hasta septiembre.

<sup>13</sup> Véanse el listado de personas entrevistadas en el Anexo V; el cronograma de misión sobre el terreno en el Anexo IV, y las herramientas de recolección de datos en el Anexo XIV.

<sup>14</sup> Véase, en el anexo X, el análisis de asociados.

## 1.2 CONTEXTO

### 1.2.1 Contexto político y demografía

7. El Estado Plurinacional de Bolivia es un país sin litoral, situado en el centro-oeste de Sudamérica. La capital constitucional es Sucre, mientras que la sede del Gobierno y capital ejecutiva es La Paz. El país, que ocupa una superficie de 1.098.580 km<sup>2</sup><sup>15</sup>, es el quinto más grande de Sudamérica.

8. La población total de Bolivia es de 11,6 millones (2020), con una tasa de crecimiento anual del 1,4 %.<sup>16</sup> Según el último censo realizado en 2012, el 40,6 % de los encuestados indicó sentirse parte de algún grupo indígena, en su mayoría, del quechua o el aimara, seguido del chiquitano, el guaraní y el mojeño<sup>17</sup>.

9. Aproximadamente un tercio de la población es menor de 15 años, mientras que la población económicamente activa (15 a 64 años) representa el 64 %<sup>18</sup>. La esperanza de vida al nacer es de 72 años<sup>19</sup>, y, en promedio, las mujeres viven 6 años más que los hombres. En 2019, la tasa de mortalidad de menores de 5 años fue de 25 por cada 1.000 nacimientos, mientras que la tasa de fertilidad fue de 2,7 hijos por mujer<sup>20</sup>. El porcentaje de matrimonios infantiles se situó en el 10,7 % en 2016<sup>21</sup>, mientras que la tasa de fecundidad en adolescentes se redujo de 76,5 por cada 1.000 nacimiento en 2010 a 62 en 2020<sup>22</sup>, aunque todavía se ubica ligeramente por encima de la media de la región de América Latina y el Caribe, que es de 60 (2020)<sup>23</sup>.

10. Bolivia ha experimentado inestabilidad política en los últimos años, lo cual fue uno de los factores limitantes principales de la ejecución del PEP en 2019 y 2020<sup>24</sup>. En octubre de 2020, se celebraron elecciones generales para elegir presidente, vicepresidente y todos los escaños del Senado y la Cámara de Diputados. Luis Arce del partido Movimiento al Socialismo (MAS) fue elegido presidente, quien consiguió la mayoría en ambas cámaras de la Asamblea Legislativa Plurinacional.

### 1.2.2 Situación frente a la COVID-19

11. Bolivia se ha visto fuertemente afectada por la pandemia de la COVID-19 y, desde marzo de 2020 hasta el 13 de septiembre de 2021, se registraron 494.664 casos confirmados y 18.582 muertes<sup>25</sup>.

12. Las escuelas permanecieron cerradas desde marzo de 2020 y tras casi un año de suspensión, en febrero de 2021<sup>26</sup>, algunas regiones reanudaron las actividades escolares bajo tres modalidades —virtual, semipresencial y presencial—, cuya aplicación se definió de acuerdo con la situación epidemiológica en cada municipio o región.

13. En 2021, el Gobierno estableció nuevas medidas de vigilancia epidemiológica<sup>27</sup> para los viajeros provenientes del exterior, orientadas a mitigar los riesgos asociados con el ingreso de nuevas variantes del virus SARS-CoV-2.

<sup>15</sup> Banco Mundial (2019). *Banco de datos: Superficie (km<sup>2</sup>), Bolivia*.

<sup>16</sup> Banco Mundial (2020). Banco de datos: Población, total, Bolivia.

<sup>17</sup> Instituto Nacional de Estadística. 2015. *Características de la Población*. La Paz, Bolivia.

<sup>18</sup> Banco Mundial (2020). *Banco de datos: Población entre 15 y 64 años de edad (% del total), Bolivia*. Banco Mundial (2020). *Banco de datos: Tasa de población activa, total (% de la población total mayor de 15 años) (estimación modelado OIT), Bolivia*.

<sup>19</sup> Banco Mundial (2020). Banco de datos: *Tasa de mortalidad, menores de 5 años (por cada 1.000), Bolivia*; Banco Mundial (2020). *Banco de datos: Esperanza de vida al nacer, total (años), Bolivia*.

<sup>20</sup> Banco Mundial (2019). Banco de datos: Tasa de fertilidad, total (nacimientos por cada mujer), Bolivia.

<sup>21</sup> UNICEF Data Warehouse (2016). Percentage of Girls Aged 15-19 Years Who Are Currently Married or in Union – Bolivia.

<sup>22</sup> Banco Mundial (2019). Banco de datos: Tasa de fertilidad en adolescentes (nacimientos por cada 1.000 mujeres entre 15 y 19 años de edad), Bolivia.

<sup>23</sup> *idem*.

<sup>24</sup> En dos años, el país ha tenido tres presidentes diferentes, y, en cada uno de ellos, hubo un cambio sustancial de todas las cúpulas de administración y personal técnico en las contrapartes del PMA.

<sup>25</sup> Organización Mundial de la Salud (2021). Pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19): Bolivia (Plurinational State of) Situation.

<sup>26</sup> UNESCO (2021) b. La educación en América Latina y el Caribe ante la COVID-19.

<sup>27</sup> A través del Decreto Supremo 4481 del 1 de abril de 2021.

### 1.2.3 Políticas nacionales

14. A continuación, se presentan las políticas nacionales en las que se enmarca el PEP y su relación con el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (para más detalles, véase el Anexo IX):

**Tabla 1. Políticas nacionales y su relación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**

<i>Políticas nacionales</i>	<i>Relación con la Agenda 2030</i>
Agenda Patriótica del Bicentenario 2025	<b>ODS 1</b> (Fin de la pobreza), <b>ODS 2</b> (Hambre cero), <b>ODS 3</b> (Salud y bienestar), <b>ODS 11</b> (Ciudades y comunidades sostenibles), <b>ODS 12</b> (Producción y consumo responsables), <b>ODS 13</b> (Acción por el clima), <b>ODS 16</b> (Paz, justicia e instituciones sólidas), <b>ODS 17</b> (Alianzas para lograr los objetivos)
Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES, 2016-2020)	
Política de Protección Social y Desarrollo Integral Comunitario (PPS-DIC)	<b>ODS 10</b> (Reducción de las desigualdades); <b>ODS 16</b>
Política de Alimentación y Nutrición (PAN)	ODS 2; ODS 3
Plan Multisectorial de Alimentación y Nutrición (PMUAN)	ODS 2; ODS 3
Programa Multisectorial de Alimentación y Nutrición en el Ciclo de la Vida (PMAN-CV)	ODS 2; ODS 3
Programa de Educación Alimentaria Nutricional (EAN)	ODS 2; ODS 3
Ley núm. 775 de Promoción de la Alimentación Saludable	ODS 2; ODS 3
Ley núm. 602 de Gestión de Riesgos	ODS 13
Ley núm. 622 de Alimentación Complementaria Escolar	ODS 2

Fuente: Políticas nacionales y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

15. Cabe hacer mención especial al Informe Nacional Voluntario 2021<sup>28</sup> sobre la adopción de la Agenda 2030 en Bolivia. En el informe se afirma que, durante el período 2006-2018, a través de la implantación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo, el país alcanzó progresos visibles en materia de reducción de la pobreza y desigualdad, cierre de brechas entre ricos y pobres, lucha contra el hambre, acceso a la salud, mayores logros en educación, acceso a vivienda y servicios básicos, y consolidación de las instituciones, entre otros<sup>29</sup>. Sin embargo, en el informe del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, se señala que, a pesar de los avances conseguidos, siguen existiendo desafíos debido, principalmente, a la crisis política y sanitaria vivida en el país.

### 1.2.4 Panorama macroeconómico, pobreza y desigualdad

16. Bolivia es un país de ingreso mediano bajo y ocupa el puesto 107 en una lista de 189 países en el Índice de Desarrollo Humano (IDH)<sup>30</sup>. Su producto interno bruto (PIB) pasó de 8.770 millones de dólares estadounidenses en 2004 a 40.410 millones de dólares en 2021<sup>31</sup> y mantuvo una tasa de crecimiento del 2,2 % a precios constantes.

<sup>28</sup> Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación (2021). *Bolivia: Voluntary National Review 2021*. Sustainable Development Goals Knowledge Platform.

<sup>29</sup> En este período, la pobreza extrema se redujo del 38,2 % al 15,2 %; el coeficiente de Gini disminuyó de 55 en 2004 a 42,2 en 2018; se implementó el Sistema Único de Salud; la tasa de deserción escolar disminuyó del 6,4 % al 2,5 %, y el déficit habitacional, del 60,4 % al 47,5 %.

<sup>30</sup> PNUD (2021) a. *Informe sobre Desarrollo Humano 2020: La próxima frontera: el desarrollo humano y el Antropoceno*. Naciones Unidas.

<sup>31</sup> Banco Mundial (2019). *Banco de datos: PIB (US\$ a precios actuales) - Bolivia*.

17. La tasa de pobreza se redujo del 60,6 % en 2005 al 37,2 % en 2019, mientras que la pobreza extrema disminuyó del 38,2 % en 2005 al 12,9 % en 2019<sup>32</sup>. Sin embargo, Bolivia sigue siendo el segundo país más pobre de Sudamérica, después del Paraguay. Las tasas de pobreza son significativamente más altas en las zonas rurales<sup>33</sup>, donde casi un tercio de la población no tiene acceso a la canasta básica de alimentos y más de la mitad vive en situación de pobreza<sup>34</sup>.

18. La expansión de los programas nacionales de protección social tuvo un impacto positivo en la reducción de la pobreza, especialmente entre las mujeres. No obstante, según la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), 4 de cada 10 mujeres siguen viviendo en la pobreza. Asimismo, el Observatorio de Igualdad de Género de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) otorga a Bolivia un valor de 112.9 (apenas arriba de la media de América Latina de 112.7) en el índice de feminidad en hogares pobres<sup>35</sup>, lo que implica que la pobreza (indigencia) afecta en mayor grado a las mujeres que a los hombres<sup>36</sup>.

### 1.2.5 Seguridad alimentaria y nutrición

19. En 2020, Bolivia ocupó el puesto 62 en una lista de 107 países en el Índice Global del Hambre (IGH). En el país —cuya puntuación en este índice es de 14,0—, el nivel de hambre es moderado<sup>37</sup>. La cantidad de personas malnutridas pasó de 1,4 millones en el período 2015-2017 a 1,6 millones en 2019-2021, mientras que la prevalencia de la subalimentación es del 13,9 % en 2019-2021<sup>38</sup>.

20. La situación nutricional que caracteriza a Bolivia está polarizada en dos extremos. Por un lado, la desnutrición infantil y, por otro lado, el sobrepeso y la obesidad en la población adulta. La educación nutricional en Bolivia está amparada en el programa de EAN, que tiene el objetivo de contribuir a mejorar el estado nutricional de la población boliviana, previniendo problemas nutricionales y fomentando hábitos alimentarios saludables, prácticas de higiene y uso eficiente de los alimentos y la incorporación de estos a los estilos de vida de los estudiantes, las familias y las comunidades.

21. En el análisis integrado de contexto de la seguridad alimentaria en Bolivia (ICA - Bolivia), se señaló que 116 municipios (34 % del total de municipios) se encontraban en la categoría de alta y muy alta vulnerabilidad de seguridad alimentaria. Esto comprende 2,4 millones de personas. Por ejemplo, el 68 % de la población vive en municipios con alta y muy alta vulnerabilidad en el componente de disponibilidad de alimentos, fundamentalmente por tratarse de municipios que no son productores y dependen del comercio y las reservas de alimentos<sup>39</sup>.

22. Según el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la desnutrición infantil crónica (retraso en el crecimiento) en niños menores de cinco años se situó en el 16 % en el período 2013-2018. Sin embargo, este promedio oculta la disparidad económica, ya que, durante el mismo período, la tasa de retraso en el crecimiento fue del 32 % para la población en el quintil más pobre y, del 9 % en el más rico. La tasa de emaciación moderada y severa fue del 2 %, mientras que el sobrepeso fue del 10 % durante el mismo período de referencia<sup>40</sup>.

23. Las dietas inadecuadas y el bajo consumo de productos nutritivos locales debido a los cambios en los hábitos alimentarios son una de las causas principales de los niveles de anemia, que afecta al 53,7 % de los niños menores de cinco años y al 36,5 % de las mujeres en edad reproductiva<sup>41</sup>. Esta situación también

---

<sup>32</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE) (2020). *Encuesta de hogares: Pobreza y desigualdad 2019*.

<sup>33</sup> *idem*.

<sup>34</sup> En 2018, la tasa de pobreza extrema en las personas de las zonas rurales era del 33,4 % (7,2 % en zonas urbanas), mientras que la tasa de pobreza era del 53,9 % en zonas rurales y del 26,1 % en zonas urbanas.

<sup>35</sup> CEPAL. Observatorio de Igualdad de Género (2019). Índice de feminidad en hogares pobres.

<sup>36</sup> En 2019, por cada 100 hombres pertenecientes a hogares pobres en la región, había 112,9 mujeres en similar situación; esto evidencia la falta de autonomía económica de las mujeres, quienes en ausencia de otros ingresos del hogar son más proclives a caer en la pobreza, la cual se agudiza en hogares con mayor presencia de niños y niñas.

<sup>37</sup> Concern Worldwide et al. (2020). *Global Hunger Index: Bolivia*.

<sup>38</sup> FAO (2019). *Indicadores específicos, Bolivia*. FAOSTAT.

<sup>39</sup> PMA (2020). *Análisis integrado de contexto de la seguridad alimentaria en Bolivia "ICA - Bolivia"*.

<sup>40</sup> UNICEF (2020). *Estado Mundial de la Infancia: Niños, alimentos y nutrición: Crecer bien en un mundo en transformación*.

<sup>41</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE) (2016). *Encuesta de Demografía y Salud (EDSA) 2016*. La Paz, Bolivia.

es la causante del aumento de sobrepeso y la obesidad, que tienen una prevalencia del 20 % entre la población adulta<sup>42</sup>.

### 1.2.6 Seguridad alimentaria y sistemas de información nutricional

24. Más del 10 % de la población boliviana es altamente vulnerable a la inseguridad alimentaria, cuyas causas principales son los bajos ingresos, el difícil acceso al agua potable y los servicios básicos, el cambio climático y la parcelación del territorio, que limita la posibilidad de desarrollar las estrategias tradicionales de resiliencia de las poblaciones andinas. Durante los últimos años, los desastres naturales recurrentes y el aumento de los fenómenos meteorológicos de El Niño y La Niña han exacerbado el hambre y la desnutrición<sup>43</sup>.

25. En lo tocante a sistemas de información nutricional, se cuenta con el Sistema Nacional de Información en Salud (SNIS) que regula, normaliza y administra la gestión de la información sobre salud.

26. Por otra parte, el Sistema de Vigilancia Nutricional Comunitaria (SVIN-C) es una herramienta de gestión orientada a la promoción de la nutrición adecuada del menor de 2 años, que permite la recolección periódica de información sobre los conocimientos y las prácticas nutricionales.

### 1.2.7 Agricultura

27. Las actividades agrícolas contribuyeron en un 12,9 % al PIB del país en 2021, lo que representa un incremento con respecto al 11,2 % registrado en 2009<sup>44</sup>. Bolivia tiene sistemas de producción agrícolas muy variados. Además de las distintas prácticas agroecológicas, existe un complejo agroindustrial económicamente muy fuerte en los llanos, al este del país, que condiciona la pertenencia de Bolivia al grupo de Cairns, el grupo de países agroexportadores. En paralelo, numerosos pequeños productores del altiplano del Chaco o los valles interandinos desarrollan una agricultura familiar frecuentemente de subsistencia, con una alta diversificación de actividades agrícolas y no agrícolas.

28. Según la FAO, en 2018, Bolivia contaba con 4.787.000 hectáreas de tierra cultivable, de las cuales 247.000 eran de cultivos permanentes y 33.000, de praderas y pastos<sup>45</sup>. En el último censo agrícola (2013), se demostró que existían 2.760.238 hectáreas cultivadas, repartidas entre 871.927 Unidades de Producción Agrícola (UPA). La distribución de la tierra es muy desigual, ya que hay 52.224 UPA con superficies inferiores a 0,1 hectáreas y 792 UPA con superficies de 5.000 hectáreas y más<sup>46</sup>.

29. Entre 2006 y 2016, se incrementó la dependencia de alimentos importados. En concreto, las importaciones de alimentos representaban el 7 % del total de las importaciones de bienes en el período 2015-2017. En diciembre de 2019, la agricultura era la actividad principal para el 22,3 % de la población ocupada activamente, y este porcentaje se elevó al 35,8 % en el caso de las mujeres<sup>47</sup>.

### 1.2.8 Cambio climático y vulnerabilidad

30. En 2018, el país ocupó el puesto 59 de 181 países en el índice de riesgo climático global<sup>48</sup> y, en 2019, escaló al puesto diez, tras lo cual se ubicó entre los países más afectados de ese año<sup>49</sup>.

31. En los últimos años, el Gobierno ha declarado emergencias nacionales relacionadas con sequías en 2016 e inundaciones en 2018. En 2019, los incendios forestales destruyeron más de 6 millones de hectáreas, según datos del Gobierno<sup>50</sup>. En febrero de 2020, en el departamento de La Paz, varios

---

<sup>42</sup> FAO (2016). FAOSTAT: Prevalencia de la obesidad entre la población adulta (18 años y más).

<sup>43</sup> UNICEF, *op. cit.*

<sup>44</sup> Banco Mundial (2009 and 2021). *Banco de datos: Agricultura, valor agregado (% del PIB) - Bolivia.*

<sup>45</sup> FAO (2020). FAOSTAT: *Tierras de cultivo, tierras destinadas a cultivos permanentes, tierras dedicadas a praderas y pastizales permanentes.*

<sup>46</sup> INE (2015) b. *Censo Agropecuario 2013.* La Paz, Bolivia.

<sup>47</sup> INE (2019) e. *Anuario Estadístico 2019.*

<sup>48</sup> David Eckstein et al. (2019). Global Climate Risk Index 2020. Who Suffers Most from Extreme Weather Events? Weather-Related Loss Events in 2018 and 1999 to 2018.

<sup>49</sup> David Eckstein et al. (2021). Global Climate Risk Index 2021. Who Suffers Most Extreme Weather Events? Weather-Related Loss Events in 2019 and 2000-2019.

<sup>50</sup> Reuters (2020). Bolivia struggles to contain wildfires, declares natural disaster. TRT World.

municipios hicieron declaraciones de emergencia debido a las fuertes lluvias y a la crecida de los ríos que afectaron a 1.050 hectáreas de tierras agrícolas. Además, en diciembre de 2020, se declaró el estado de desastre en varias comunidades damnificadas por el granizo.

32. Los datos del Gobierno indican que cerca de 103.000 familias sufren los efectos de los desastres naturales cada año, y la situación se incrementa tanto en tamaño como en frecuencia debido al cambio climático<sup>51</sup>.

### 1.2.9 Educación

33. Si bien el Gobierno de Bolivia realizó inversiones en educación en los últimos años<sup>52</sup>, los indicadores educativos relacionados con las tasas de retención y asistencia muestran que todavía hay margen de mejora. La tasa bruta de escolarización en la escuela primaria se situó en el 98,9 % en 2020, mientras que la de escuela secundaria alcanzó el 90,2 %<sup>53</sup>.

34. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en ese mismo año, 69.047 niños en edad de cursar la escuela primaria (47.429 niñas y 47.935 niños) y 53.715 en edad de asistir a la escuela secundaria (25.992 niñas y 27.723 niños) estaban sin escolarizar<sup>54</sup>. La tasa de alfabetización de la población mayor de 15 años es de 92,5 % (2015), aunque con marcadas desigualdades de género, puesto que la tasa de alfabetización masculina es de 96,5 %, y la femenina de 88,6 %.

### 1.2.10 Alimentación escolar

35. Los Gobiernos Autónomos Municipales (GAM) son los actores principales encargados de la promoción e implementación de la alimentación complementaria escolar (ACE).

36. De acuerdo con el Sistema de Información Educativa (SIE), para 2012, la mayoría de los municipios del país (93 %) implementaron programas de ACE, y el 89,4 % de los estudiantes recibieron alimentación escolar de alguna forma (desayuno, almuerzo o merienda). Con la aprobación de la Ley núm. 622 en 2014, Bolivia se sumó a otros países de América Latina que cuentan con leyes específicas de ACE<sup>55</sup>. Con el propósito de implementar la nueva política de ACE<sup>56</sup>, en 2014 se elaboró el Programa Nacional de Alimentación Complementaria Escolar (PNACE) bajo la dirección del Ministerio de Educación y el apoyo técnico de la FAO.

### 1.2.11 Género y equidad

37. En 2019, Bolivia presentó un puntaje de 0,945 en el Índice de Desarrollo de Género<sup>57</sup> y se ubicó en el puesto 61 de una lista de 156 países en el informe mundial de brecha de género<sup>58</sup>. Si bien la participación pública de las mujeres ha pasado de un 25 % de escaños en el Parlamento público en 2013 a un 46,2 % en 2020<sup>59</sup>, aún quedan desafíos.

38. En el ámbito laboral, la brecha de participación en el mercado laboral entre hombres y mujeres es del 26 % a favor de los hombres<sup>60</sup>. Esta diferencia se explica debido a las responsabilidades relativas a los quehaceres domésticos y el cuidado de los hijos, que recaen sobre las mujeres. La tasa de desempleo de

---

<sup>51</sup> PMA (2018) a. Informe anual sobre el país (Bolivia 2018).

<sup>52</sup> Observatorio de la Deuda Social en Bolivia (2019). *Gasto público en educación como porcentaje del PIB - Bolivia*.

<sup>53</sup> UNESCO Instituto de Estadística (2020). *Bolivia (Estado plurinacional de): Datos sobre educación y alfabetización*.

<sup>54</sup> *Ídem*.

<sup>55</sup> Análisis costo-beneficio de la alimentación complementaria escolar de Bolivia (estudio de caso en 15 municipios). Programa Mundial de Alimentos, MasterCard, junio de 2017.

<sup>56</sup> De conformidad con la Ley núm. 622 de Alimentación Escolar en el Marco de la Soberanía Alimentaria y la Economía Plural.

<sup>57</sup> PNUD (2021) b. *Indicadores del IDH: Estado Plurinacional de Bolivia. Informe sobre Desarrollo Humano*.

<sup>58</sup> Foro Económico Mundial (2021). *Global Gender Gap Report 2021*.

<sup>59</sup> Banco Mundial (2013 y 2020). *Banco de datos: Proporción de escaños ocupados por mujeres en los parlamentos nacionales (%) - Bolivia*.

<sup>60</sup> Datos del Sistema de Información de Mercados Laborales y Seguridad Social (SIMS), 2019. Considera el promedio simple de países de América Latina y países de la Comunidad Andina.

las mujeres en el área urbana (5,26 %) es el doble que la de los hombres (4,48 %) <sup>61</sup>. La segregación ocupacional por género —entendida como una mayor participación de las mujeres en ciertas ocupaciones (en especial de aquellas con menores ingresos)— es una característica común en Bolivia. Por ejemplo, las mujeres están más representadas en el área de servicios y agricultura <sup>62</sup>.

39. Según datos recientes de ONU Mujeres, el 27,1 % de las mujeres declaran haber sufrido violencia física o sexual por parte de su pareja en los últimos 12 meses <sup>63</sup>. Bolivia tiene el porcentaje más alto de la región de mujeres —el 74,7 % de 15 años o más— que han sido víctimas de este tipo de violencia alguna vez en sus vidas <sup>64</sup>.

40. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV 2012) <sup>65</sup>, la tasa de participación global de las mujeres en el área rural es del 52,5 % frente al 75,2 % de los hombres. Las mujeres rurales constituyen el 36,4 % de la mano de obra agrícola y producen el 45 % de los alimentos que se consumen en los hogares.

41. En el país, la incorporación de la perspectiva de género en la planificación pública y los presupuestos comenzó hace más de 10 años y fue respaldado por la cooperación internacional. En el marco del plan de acción en materia de género del PMA, las cuestiones de género están integradas en todo el PEP con el fin de propiciar la transformación de las relaciones de género.

### **1.2.12 Migración, refugiados y desplazados internos**

42. La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) trabaja con el Gobierno boliviano y sus asociados para garantizar los derechos de las 5.707 personas refugiadas y migrantes venezolanas <sup>66</sup>. Asimismo, se ocupan de que reciban los bienes y los servicios básicos, como alojamiento temporal, alimentos y kits de higiene. Es importante destacar que el partido MAS no reconoce a la población venezolana como inmigrantes legales.

43. En 2019, se firmó un acuerdo de cooperación bilateral entre el ACNUR y la Oficina Nacional de Defensoría del Pueblo, con el objetivo de fortalecer las capacidades técnicas. Actualmente, el ACNUR apoya a la nueva Defensoría del Pueblo en Desaguadero, dentro del Punto de Atención y Orientación (PAO) fronterizo.

44. En junio de 2020, los organismos asociados proporcionaron alojamiento a unas 295 personas refugiadas y migrantes, con el fin de mitigar el impacto socioeconómico negativo del brote de coronavirus. Durante la cuarentena, las personas venezolanas, que suponen más del 80 % de la población migrante en Bolivia, no contaron con acceso a los servicios de salud ni recibieron ayuda alimentaria. El deterioro de sus condiciones de vida se hizo notorio y, por ello, el PMA incluyó una parte de ella dentro de la población seleccionada vulnerable que recibiría asistencia <sup>67</sup>.

### **1.2.13 Cooperación internacional para el desarrollo**

45. El actual Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) para 2018-2022 <sup>68</sup> en Bolivia se basa en tres principios programáticos, a saber: i) derechos humanos y “no dejar a nadie atrás”; ii) enfoque de género, y iii) resiliencia y desarrollo sostenible, en el que se promueva un modelo integral y sostenible para Bolivia.

46. Bolivia recibió un promedio anual de 776,3 millones de dólares netos en concepto de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) entre 2015 y 2019, y, un promedio anual de 5,3 millones de dólares como

---

<sup>61</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE) (2019). *Anuario estadístico 2019 – Urbana: Principales Indicadores de Empleo por Mes, según sexo, 2015 – 2019*.

<sup>62</sup> *Ídem*.

<sup>63</sup> ONU Mujeres (2021). Indicators: Bolivia (Plurinational State of). *Global Database on Violence against Women*.

<sup>64</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE) (2016). *Encuesta de prevalencia y características de la violencia contra las mujeres*.

<sup>65</sup> INE (2012). Censo Nacional de Población y Vivienda. Bolivia.

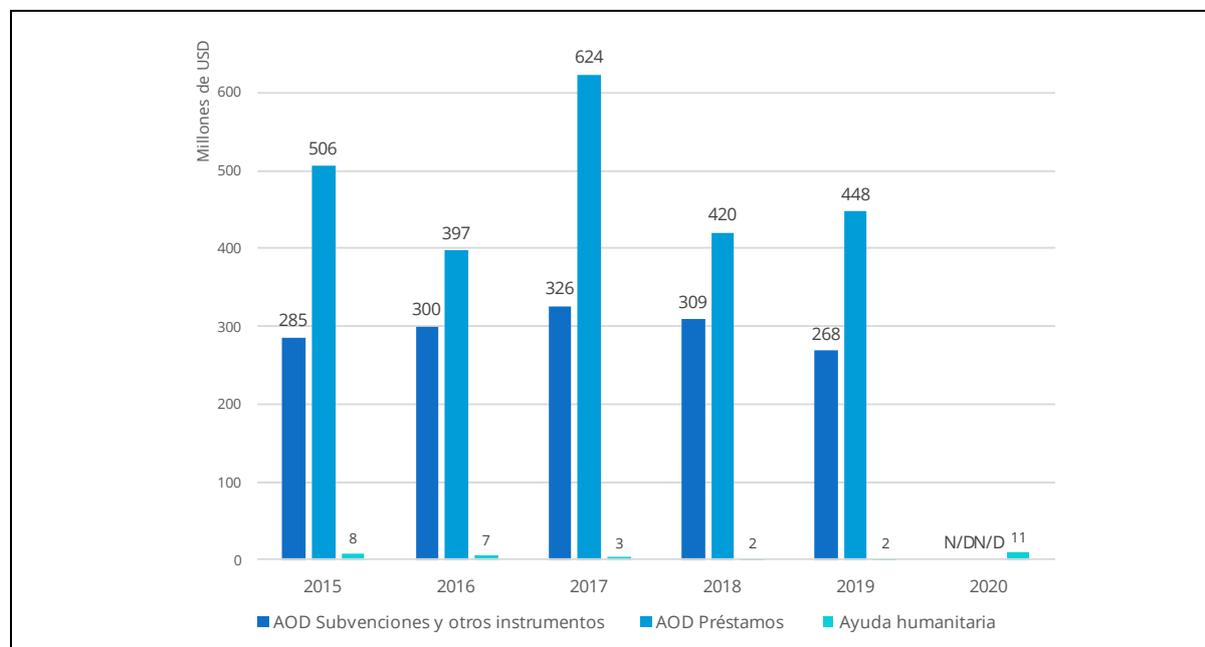
<sup>66</sup> ACNUR (2020). *Factsheet: Bolivia*.

<sup>67</sup> Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V) (2021). *Refugee and Migrant Response Plan 2021 for Refugees and Migrants from Venezuela: Bolivia Two Pager*.

<sup>68</sup> Estado Plurinacional de Bolivia et al. (2017). *Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018-2022*.

ayuda humanitaria entre 2015 y 2020. Las principales fuentes de financiación de la AOD entre 2015 y 2019 fueron el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Grupo Banco Mundial (a través de la Asociación Internacional de Fomento), las instituciones de la Unión Europea (UE), Francia y Alemania<sup>69</sup>, mientras que los principales donantes humanitarios fueron Japón (32,1 %), Suecia (17,4 %), Alemania (16,7 %), Estados Unidos (14,2 %) y el Banco Mundial (11,5 %)<sup>70</sup>.

**Figura 1. Ayuda internacional a Bolivia, por tipo de ayuda, 2015-2020 (millones de dólares corrientes)<sup>71</sup>**



Fuente: Elaborado a partir de datos de OECD.Stat<sup>72</sup> y FTS/OCHA<sup>73</sup>

47. En cuanto a los planes de respuesta/llamamientos humanitarios de 2020, hasta noviembre de 2020, Bolivia había recibido 5,1 millones de dólares en el marco del Plan de Respuesta a Refugiados y Migrantes (RMRP) de Venezuela, y 100.000 dólares a través del Plan Mundial de Respuesta Humanitaria a la COVID-19<sup>74</sup>. El PMA también recibió financiamiento en el contexto de la respuesta global a la pandemia de la COVID-19 a través del Mecanismo de Financiamiento de Emergencia para Casos de Pandemia<sup>75</sup> (MFEP). El PMA se convirtió en uno de los principales organismos de respuesta a la emergencia en Bolivia, ya que destinó 500.000 dólares para ayudar al Gobierno en la respuesta nacional a la COVID-19 junto con el UNICEF y la Organización Mundial de la Salud (OMS)<sup>76</sup>.

### 1.3 OBJETO DE LA EVALUACIÓN

#### 1.3.1 Lógica de intervención del PEP

48. El PEP (2018-2022) fue aprobado por la Junta Ejecutiva del PMA en junio de 2018 y se alineó con la Agenda Patriótica 2025 y el PDES (2016-2020), lo cual proporcionó el marco adecuado para las iniciativas encaminadas al logro del hambre cero y los demás ODS.

49. El enfoque del PEP es iniciar la transición de la asistencia alimentaria directa a la prestación de asistencia indirecta mediante actividades orientadas hacia el fomento de las capacidades, la asistencia

<sup>69</sup> OCDE (2021). Indicadores para Bolivia. OECD.Stat.

<sup>70</sup> OCHA (2019) a. Bolivia, Plurinational State of - Country snapshot for 2020. Financial Tracking Service (FTS).

<sup>71</sup> La AOD indicada incluye tanto a países miembros del CAD como a donantes institucionales.

<sup>72</sup> OCDE, *op. cit.*

<sup>73</sup> OCHA (2021) b. Bolivia, Plurinational State of, Country snapshot for 2021. Financial Tracking Service (FTS).

<sup>74</sup> *idem.*

<sup>75</sup> Se trata de un mecanismo del Banco Mundial.

<sup>76</sup> PMA (2020). Informe anual sobre el país (Bolivia, 2020).

técnica, la labor de promoción y comunicación, de manera que el PMA desempeñe más bien una función de facilitador en apoyo del Gobierno.

50. No existe una teoría del cambio (TdC) como tal de la intervención. El equipo de evaluación ha reconstruido la TdC (Anexo VII) sobre la base de la línea de mira del PEP<sup>77</sup> que trazó la oficina en el país, así como el marco lógico del PEP (Anexo VIII), su representación gráfica elaborada por el equipo (Anexo VIII) y las entrevistas al personal de la oficina en el país durante la fase de inicio. La TdC reconstruida presenta una versión que se ha debatido con la oficina en el país. Los supuestos para sustentar la lógica de intervención, que se plantean en la TdC y forman parte del análisis de la evaluación (véanse la sección 2.4.4 y el Anexo XI para más detalles), son los siguientes:

1. Los recursos están disponibles en períodos de emergencia.
2. El entorno institucional es propicio a la aplicación de estrategias de sensibilización en materia de nutrición.
3. Los pequeños productores y las organizaciones de agricultores están en condiciones de alcanzar una capacidad productiva estable que les permite tener acceso a los mercados locales.
4. Las instituciones gubernamentales están dispuestas a comprometerse y a colaborar entre sí para establecer políticas en materia de seguridad alimentaria y nutrición.

51. Antes de iniciarse el PEP, entre enero y junio de 2018, el PMA operó en el país a través de un PEP provisional de transición<sup>78</sup>, el cual contaba con un presupuesto total de 1.168.718 de dólares y estaba destinado a alcanzar a 66.800 beneficiarios directos (50 % mujeres). El PEP provisional de transición fue concebido como una extensión del anterior programa en el país (2013-2017) y constituyó la base del nuevo PEP (2018-2022). En la evaluación descentralizada del programa en el país, realizada en 2018, se determinó que el programa había contribuido a mejorar y capitalizar a nivel nacional el servicio de alimentación escolar y las prácticas de nutrición. En línea con los hallazgos de la evaluación, el PEP provisional de transición tuvo como objetivo ayudar al Gobierno en una serie de áreas, incluidas las comidas escolares, el apoyo a los pequeños agricultores, la seguridad alimentaria, la nutrición y la educación nutricional a través de alimentos y transferencias monetarias durante seis meses<sup>79</sup>. Además de la evaluación descentralizada del programa en el país, otras recomendaciones y lecciones clave de varias evaluaciones<sup>80</sup> sirvieron de guía para marcar los aspectos que debían tenerse en cuenta en la elaboración del diseño del PEP actual<sup>81</sup>.

52. El PEP tenía por objetivos principales fortalecer la capacidad nacional de preparación y respuesta ante emergencias y proporcionar asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA) a los hogares afectados por una crisis (efecto estratégico [EE] 1), apoyar los sistemas de información sobre seguridad alimentaria y nutrición (EE4), promover el consumo de alimentos adecuado y educación nutricional a través de campañas nutricionales (EE2) y apoyar a los pequeños agricultores para que produzcan excedentes y generen ingresos a través de formación y proporción de ACA (EE3/actividad 3) y enlazar los excedentes de producción con la demanda que genera el programa de comidas escolares (EE3/actividad 4). Además, el PEP tiene un enfoque transversal de transformación de las relaciones de género, así como de asegurar la protección y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas. Los EE y las actividades, tal cual se

---

<sup>77</sup> Véase la figura 28 para más detalles.

<sup>78</sup> Plan estratégico para el país provisional de transición.

<sup>79</sup> Dado que el PEP provisional de transición era una extensión del anterior programa en el país (2013-2018), tenía los mismos objetivos que este y no incluía la respuesta ante situaciones de emergencia como sí lo hace el PEP actual.

<sup>80</sup> La evaluación descentralizada del programa en el país (2013-2017); el informe de síntesis sobre las evaluaciones de operaciones en la región de América Latina y el Caribe (2017) y la política del PMA en materia de evaluación (2016).

<sup>81</sup> Algunos de estos aspectos fueron: i) la necesidad de fortalecer la coordinación y sinergias con otros actores involucrados en la seguridad alimentaria y la nutrición; ii) seguir priorizando la asistencia a población de madres gestantes y lactantes y niños menores de dos años; iii) la evidencia de efectos positivos en la economía local de las transferencias en forma de cupones; iv) la importancia de la planificación adecuada de las actividades a más largo plazo que permita una mayor construcción de resiliencia; v) la evidencia de oportunidades desaprovechadas en términos de convergencia de la nutrición y las comidas escolares, a raíz de la dispersión geográfica, y vi) la necesidad de enfoques más estratégicos e integrados, adaptados a las fortalezas y debilidades existentes de las instituciones nacionales.

formularon en el documento del PEP, así como su relación con los ODS, se muestran en la figura a continuación.

**Figura 2. Efectos estratégicos y actividades del PEP (2018-2022)**

EFECTO	ACTIVIDADES	ODS
<b>EE1</b> Las comunidades de todo el país afectadas por una perturbación están en condiciones de satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas en tiempos de crisis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividad 1:</b> Proporcionar asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA) a los hogares afectados por una crisis.</li> </ul>	 Meta 2.1
<b>EE2</b> Para 2022, mejora el estado nutricional de los grupos vulnerables expuestos al riesgo de verse afectados por la malnutrición, en todas sus formas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividad 2:</b> Fortalecer las capacidades del Gobierno y prestarle asistencia técnica para que realice campañas de comunicación a nivel nacional y ponga en práctica programas y políticas multisectoriales de carácter innovador que contribuyan a la erradicación de la malnutrición.</li> </ul>	 Meta 2 del ODS 2
<b>EE3</b> Para 2022, la seguridad alimentaria y la nutrición de los pequeños productores mejoran gracias al aumento de su productividad y sus ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividad 3:</b> Proporcionar ACA y capacitación a los productores que practican una agricultura de subsistencia.</li> <li>• <b>Actividad 4:</b> Fortalecer las instituciones gubernamentales para poder vincular los excedentes de producción de los pequeños agricultores, originados en el marco de la actividad 3, con la demanda que genera el programa de comidas escolares.</li> </ul>	 Meta 3 del ODS 2
<b>EE4</b> Para 2022, las instituciones nacionales y subnacionales cuentan con capacidades reforzadas para gestionar las políticas y los programas de seguridad alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividad 5:</b> Fortalecer las capacidades de las instituciones gubernamentales para reducir la inseguridad alimentaria de las comunidades más vulnerables.</li> </ul>	 Meta 9 del ODS 17

Fuente: *Particip GmbH, basado en el PEP para Bolivia (2018-2022).*

### 1.3.2 Modalidades de intervención

53. Las intervenciones del PMA utilizan prioritariamente las transferencias monetarias condicionadas y no condicionadas (cupones o efectivo)<sup>82</sup> pero también la asistencia alimentaria en especie cuando el contexto lo requiere. Una vez que ocurre un desastre, el PMA realiza evaluaciones de emergencia de la seguridad alimentaria o la nutrición, utilizando criterios de vulnerabilidad, para identificar las áreas geográficas y la población más afectadas y, de este modo, determinar la modalidad de asistencia más apropiada. El PMA, junto con los asociados pertinentes, lleva a cabo una evaluación de la infraestructura bancaria en la zona, así como de la presencia de minoristas y los mercados de alimentos, con el fin de escoger la modalidad de transferencia y los modelos de distribución más viables y apropiados. Cuando no hay un entorno favorable para aplicar la modalidad de transferencia, el PMA proporciona la asistencia alimentaria en especie que se realiza estrictamente mediante asociados cooperantes, dado que la oficina del PMA en el país no maneja alimentos.

54. Durante la ejecución del PEP (2018-2022), el PMA también ha provisto asistencia indirecta a través de actividades de desarrollo de las capacidades para una mejor gestión de las políticas y los programas de seguridad alimentaria, con apoyo técnico a todos los niveles de gobierno y a las comunidades.

55. El PMA también utiliza las asociaciones como modalidad de compromiso para brindar apoyo a los beneficiarios<sup>83</sup>. Las asociaciones se establecen a nivel nacional y descentralizado, según el tipo de actividad (véase el Anexo IX para el análisis de asociados principales).

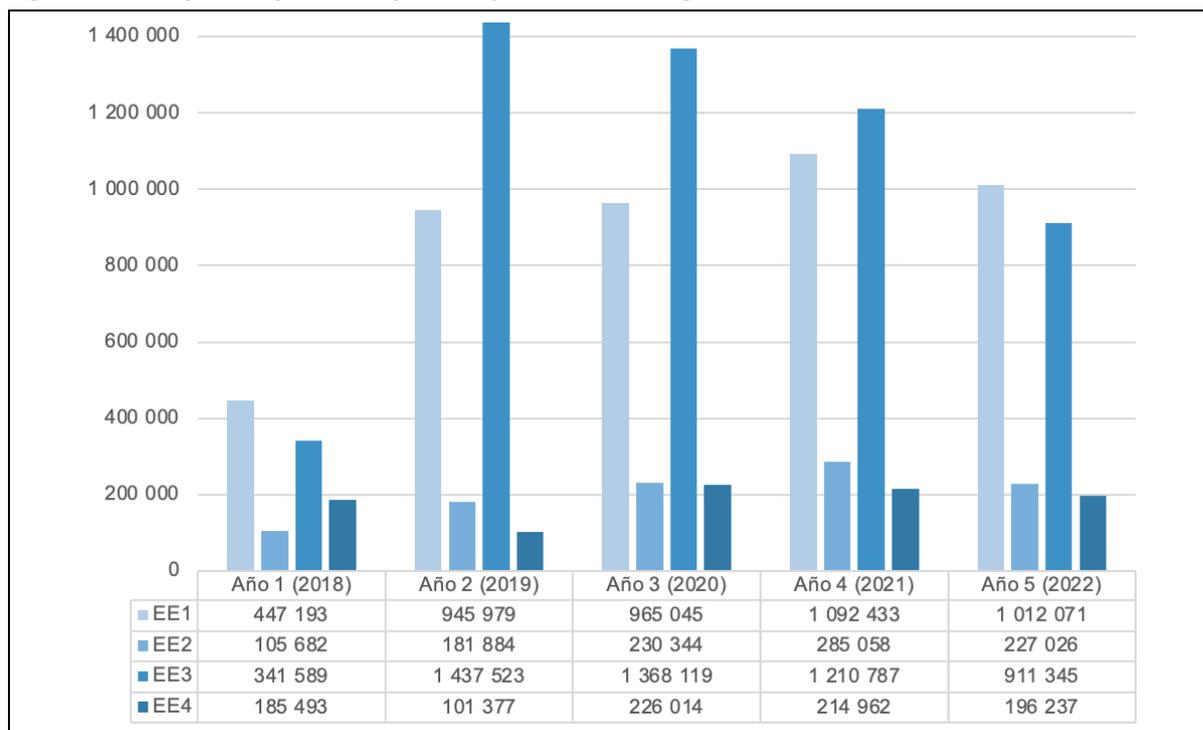
<sup>82</sup> La modalidad de transferencias monetarias incluye la entrega directa, o bien transferencias a través del mostrador, cupones para productos o cupones multiusos; y la elección que se haga del tipo de transferencia depende de numerosos análisis que se estudiaron en esta evaluación.

<sup>83</sup> El PEP (2018-2022) contiene una sección especial sobre las asociaciones y los acuerdos de ejecución con asociados relevantes.

### 1.3.3 Presupuesto y financiamiento del PEP

56. El presupuesto<sup>84</sup> —tal y como fue previsto en el documento del PEP de Bolivia— fue de 11,68 millones de dólares para un período de 4,5 años (de julio de 2018 a diciembre de 2022), como se refleja en el gráfico a continuación. Tal como se observa en la Figura 3, los efectos estratégicos que absorben mayor presupuesto son los de “fomento de la resiliencia” (EE3), con un 45 % del presupuesto total, y el de “intervención ante crisis” (EE1), con un 38 %. Los componentes que tienen que ver con la “eliminación de las causas profundas”, es decir, la nutrición (EE2) y el fortalecimiento de capacidades (EE4), cuentan con un presupuesto significativamente menor, y ambos suman el 17 % del presupuesto total.

Figura 3. Presupuesto planeado por año y efecto estratégico (dólares)



Fuente: Plan estratégico para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022)

57. Como también se ilustra en la Tabla 2, la mayor proporción del presupuesto previsto en el PEP estaba destinado a cubrir los costos de las actividades. En concreto, si se comparan los costos previstos totales de las actividades (transferencias y ejecución) con los costos totales de apoyo (directo e indirecto), se observa que los costos de las actividades suponen un 76,3 % y los de apoyo, un 23,7 % del total<sup>85</sup>. Si se analizan los costos de cada actividad, las transferencias son el componente al que se destina la mayor cantidad de fondos en todos los EE; mientras que los montos previstos para gastos de ejecución varían significativamente entre cada efecto estratégico. El EE4 tiene los costos más altos de ejecución (25 % con respecto a los costos de las actividades y 19 % en relación con el total), y el EE1, los costos de ejecución previstos más bajos (6 % frente a los costos de las actividades y 5 % del total). La proporción de costos de apoyo indirecto respecto al total no varía entre los diferentes EE y representa un 6,1 % del total en todos los casos. En cuanto a lo previsto para los costos de las actividades y, por consiguiente, los costos de apoyo directo, sí se observa una mínima variación entre los EE en la proporción que estos componentes representan en relación con el total. En particular, el EE3 presenta, en proporción, costos de las actividades levemente más altos que el resto (76,6 % sobre el total) y costos de apoyo directo un poco más bajos (17,3 % del total). En cambio, para el EE2, se previeron costos de las actividades apenas más bajos (75,8 %), y, costos de apoyo directo ligeramente mayores que el total (18,1 %).

<sup>84</sup> Plan basado en las necesidades (PBN).

<sup>85</sup> Un 17,6 % de costos directos y un 6,1 % de costos indirectos.

**Tabla 2. Presupuesto asignado al país, por componente y efecto estratégico (dólares), 2018-2022**

Componente	EE1	EE2	EE3	EE4	Total (USD)
	Intervención ante crisis	Nutrición (causas profundas)	Fomento de la resiliencia	Fortalecimiento de capacidades (causas profundas)	
Transferencias	3 185 927	659 426	3 536 794	524 112	7 906 259
Ejecución	210 608	121 148	498 004	177 980	1 007 740
<i>Total parcial</i>	<i>3 396 535</i>	<i>780 574</i>	<i>4 034 798</i>	<i>702 092</i>	<i>8 913 999</i>
Costos de apoyo directo (CAD) (17,6 %)	793 814	186 556	912 961	165 592	2 058 923
Costos de apoyo indirecto (CAI) (6,1 %)	272 373	62 863	321 604	56 399	713 239
<i>Total parcial</i>	<i>1 066 187</i>	<i>249 419</i>	<i>1 234 565</i>	<i>221 991</i>	<i>2 772 162</i>
<b>Total</b>	<b>4 462 722</b>	<b>1 029 993</b>	<b>5 269 363</b>	<b>924 083</b>	<b>11 686 161</b>
<b>Proporción sobre el total</b>	<b>38 %</b>	<b>9 %</b>	<b>45 %</b>	<b>8 %</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Plan estratégico para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022)

58. Según el resumen financiero acumulado en el informe anual sobre el país<sup>86</sup>, el nivel de financiamiento del PEP en septiembre de 2021 representaba el 72,9 % del total del plan basado en las necesidades (PBN), lo que equivale a 8,5 millones de dólares frente a los requerimientos totales de 11,69 millones. Si se toman en cuenta únicamente los requerimientos de los tres primeros años (mediados de 2018-mediados de 2021), el financiamiento (a septiembre de 2021) alcanzó el 90,6 % de los requerimientos, es decir, el equivalente a 8,5 millones de dólares frente a los requerimientos de 9,41 millones. Sin embargo, si se analiza el financiamiento por EE, se observa que este ha sido desigual. En concreto, mientras que el EE1 (intervención ante crisis) y el EE4 (fortalecimiento de capacidades) fueron financiados en su totalidad, la cobertura del financiamiento de los EE2 (nutrición) y EE3 (resiliencia) solo fue del 7 % y el 54 %, respectivamente. Estas cifras explicitan la dificultad que tuvo la oficina en el país para movilizar fondos antes de la crisis de 2020. Es muy importante destacar que estas cifras engloban las contribuciones gubernamentales de contraparte en efectivo (CGCE)<sup>87</sup> que no van dirigidas a cubrir las operaciones del PEP (véase la sección 2.4.1).

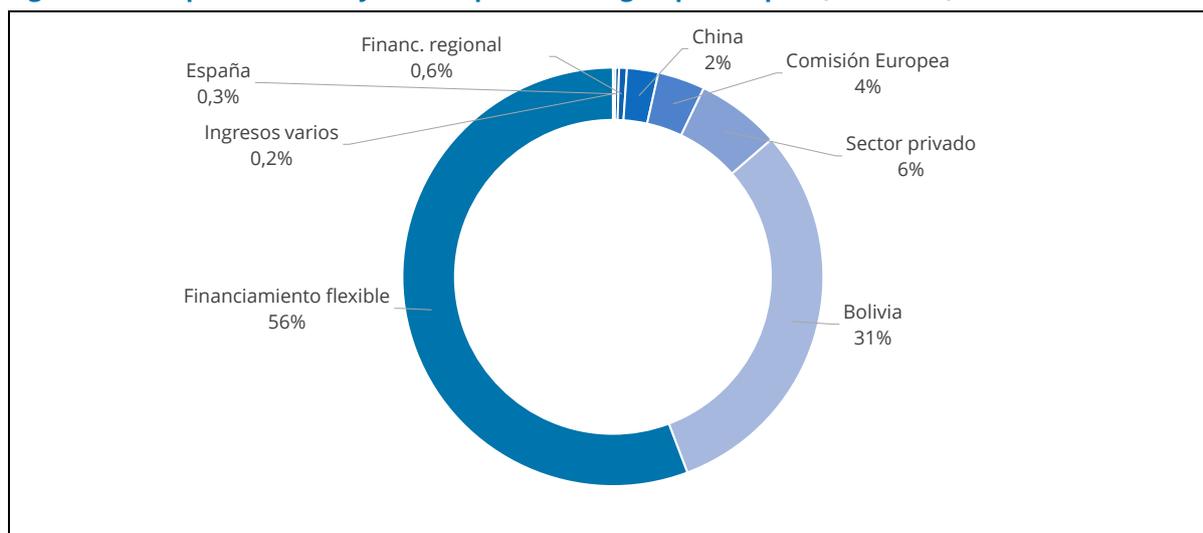
59. Los principales contribuyentes del PEP, así como de los gastos administrativos de la oficina en el país, han sido el Gobierno de Bolivia (31 %), donantes privados (6 %), la Comisión Europea (4 %) y China (2 %), como se muestra en la siguiente figura. Una cantidad significativa de contribuciones —el 56 % precisamente— provino de financiación flexible, es decir, contribuciones para las que los donantes no imponen condiciones, lo que permite que la oficina en el país determine a qué actividades destinará la contribución y cómo se utilizará<sup>88</sup>. Las contribuciones del Gobierno de Bolivia se asignaron, sobre todo, a la cobertura de los gastos administrativos de la oficina en el país (CGCE). Esta situación es atípica y ha puesto al PMA en una posición de “proveedor de servicios” a un país de ingreso mediano.

<sup>86</sup> Informe anual sobre el país 1-A, resumen financiero acumulado al 10 de septiembre de 2021.

<sup>87</sup> Este tipo de contribuciones son de la contraparte del Gobierno y están dirigidas a suplir gastos administrativos de la oficina en el país.

<sup>88</sup> PMA (2021). Flexible Funding.

**Figura 4. Principales contribuyentes al plan estratégico para el país (2018-2022)**



Fuente: Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS), Finance Module (FM), Bolivia Resource Situation (datos extraídos el 13/09/2021)

60. En la siguiente tabla, se observa que el 15,2 % de las contribuciones confirmadas fueron asignadas a actividades específicas y el 72,2 %, al país en general (es decir con flexibilidad total para su uso). Un 12,6 % se destinó a nivel de efecto estratégico.

**Tabla 3. Contribuciones multilaterales dirigidas<sup>89</sup>, por nivel de asignación, del PEP (2018-2022)**

Nivel de asignación del donante	Contribuciones confirmadas (USD)	Porc. de contribuciones totales
Nivel de país	2 345 242	72,2 %
Nivel de efecto estratégico	409 753	12,6 %
Nivel de actividad	495 151	15,2 %
<b>Total</b>	<b>2 924 296</b>	<b>100 %</b>

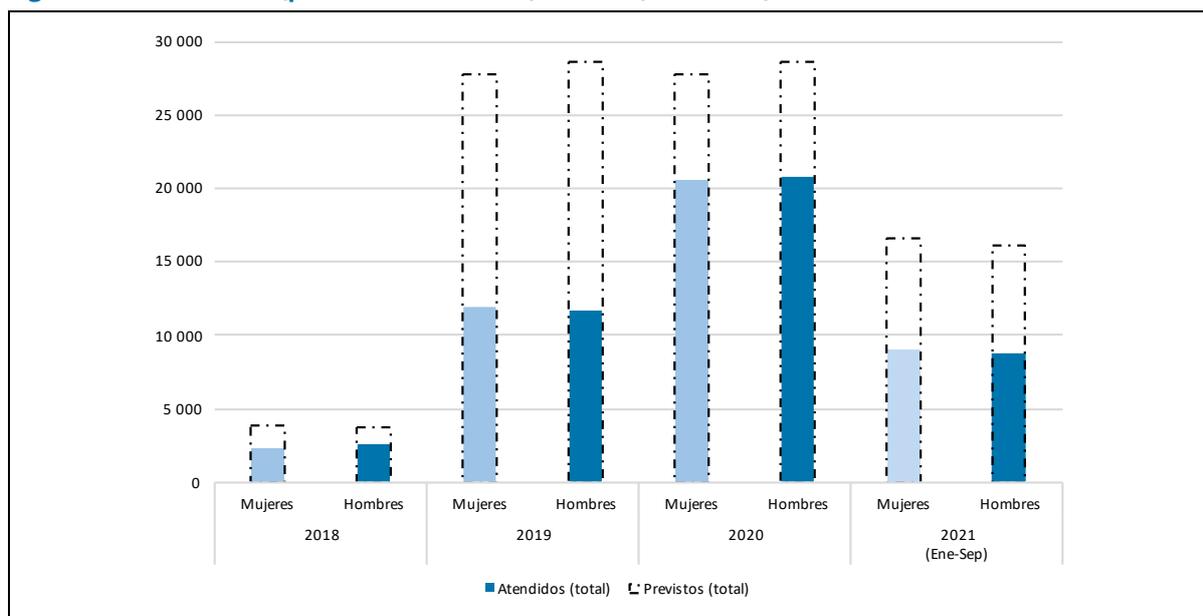
Fuente: FACTory (datos extraídos el 05/09/2021)

### 1.3.4 Beneficiarios previstos y atendidos

61. A lo largo del período analizado correspondiente al PEP (2018-2021, hasta septiembre), como se puede ver en la siguiente figura, se detectan diferencias entre la cantidad de beneficiarios atendidos y aquellos que se tenía previsto asistir cada año. En líneas generales, se observa un incremento en el total de beneficiarios atendidos a lo largo del período. La distribución de los beneficiarios por sexo es homogénea. Al inicio del período, se muestra una proporción mínimamente superior de beneficiarios hombres que recibieron asistencia, pero esta disminuye hacia el final del período (ya que del 51,6 % en 2018 descendió al 49,3 % en septiembre de 2021).

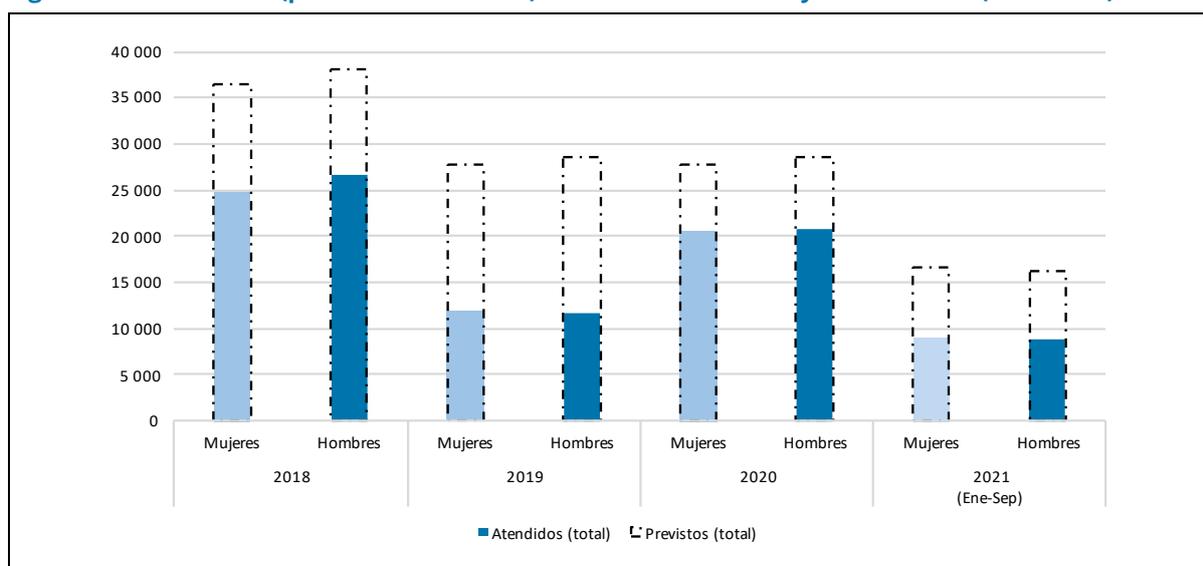
<sup>89</sup> Las contribuciones multilaterales dirigidas (o contribuciones para fines específicos) se refieren a los fondos que los donantes solicitan —al PMA— que se destinen a un país o a una actividad específica.

**Figura 5. Beneficiarios (previstos/atendidos) del PEP (2018-2021)**



Fuente: Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET), informes CM-R020 y CM-A003 (datos extraídos el 15/09/21).

**Figura 6. Beneficiarios (previstos/atendidos) del PEP de transición y el PEP actual (2018-2021)**



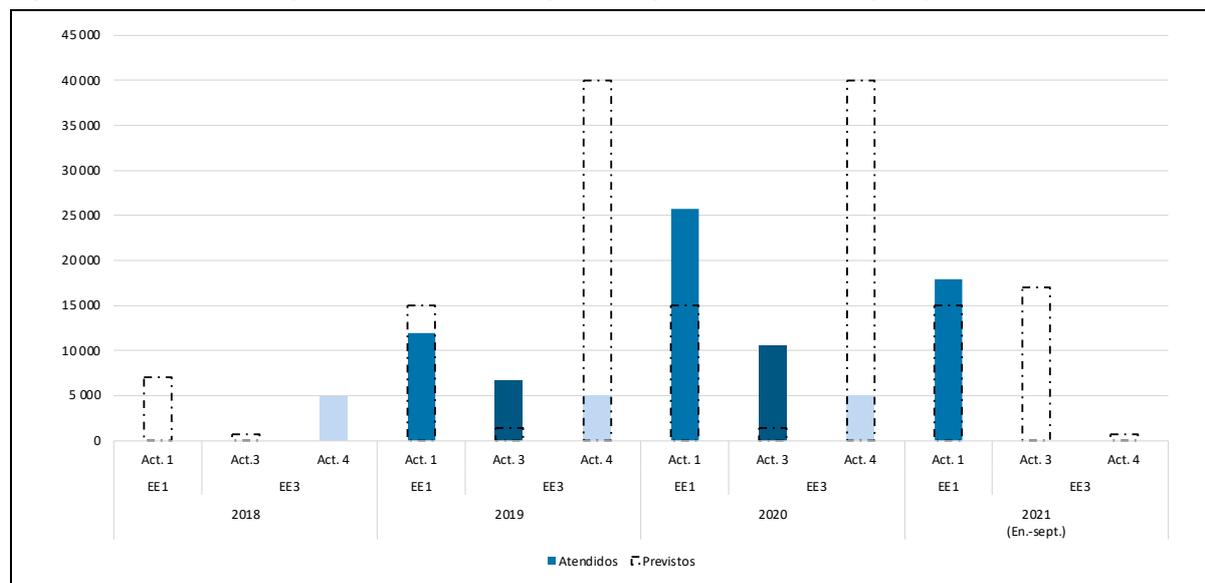
Fuente: COMET, informes CM-R020 y CM-A003 (datos extraídos el 15/09/21).

62. En la Figura 6, se contemplan los beneficiarios previstos y atendidos tanto del PEP provisional (enero a junio de 2018) como del PEP actual, que se puso en marcha en julio de 2018. En lo que respecta a dicho año en particular, si se compara la figura de arriba con la Figura 5 (que solo comprende los beneficiarios del PEP actual), se observa que la mayor parte de los beneficiarios (tanto previstos como atendidos) corresponden al PEP provisional.

63. Es importante mencionar que, más allá de observarse una diferencia significativa entre la cantidad de beneficiarios atendidos respecto a los previstos cuando se hace un análisis por año, estas cifras agregadas ocultan importantes desigualdades dentro de la cartera de proyectos a nivel de actividades. En la mayoría de los años, se superó el número de beneficiarios previstos en algunas actividades (por ejemplo,

la actividad 3)<sup>90</sup>, mientras que estuvo lejos de alcanzarse en otras (por ejemplo, la actividad 4), como se observa en la Figura 7.

**Figura 7. Beneficiarios (previstos/atendidos) por año, por efecto estratégico y actividad**

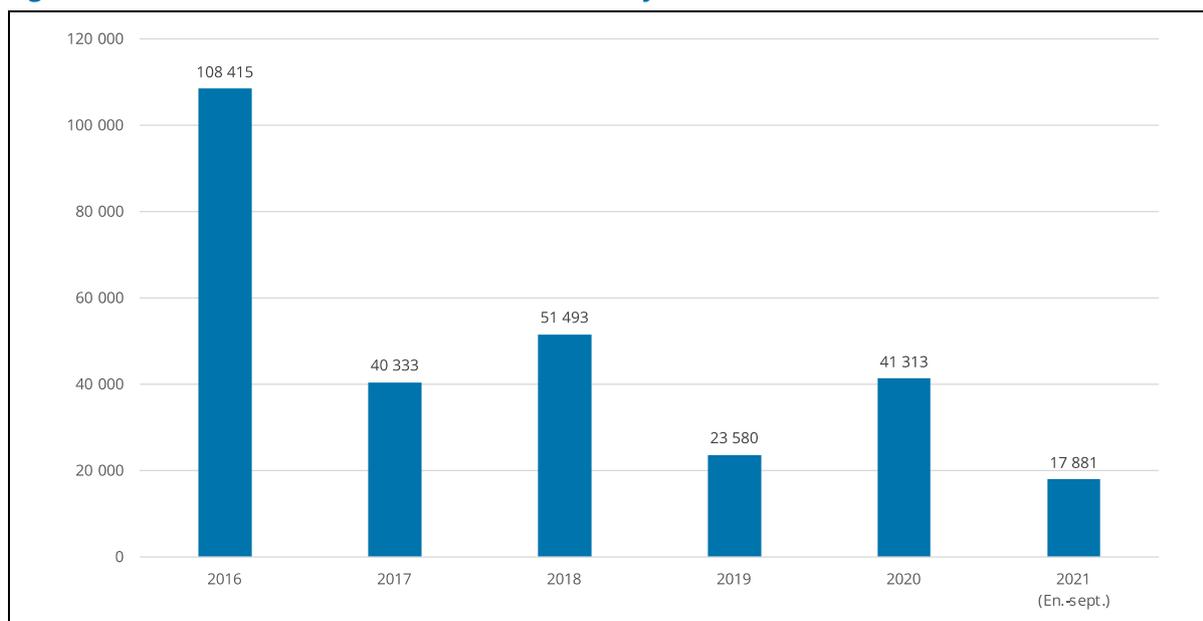


Fuente: COMET, informes CM-R020 y CM-A003 (datos extraídos el 15/09/21)

64. El alcance de la evaluación permite examinar cómo el PEP se apoya o se aleja de las operaciones anteriores del PMA. A juzgar por los datos de los beneficiarios atendidos en el período 2018-septiembre de 2021 y en los últimos dos años del período del programa en el país previo (Figura 8), no se observan grandes divergencias entre el período inmediatamente anterior al PEP y posterior a él. En cambio, hay diferencias con respecto a 2016, lo que puede deberse a la preponderancia de actividades de alimentación escolar en el período anterior al PEP. No obstante, es importante mencionar que los datos de 2018 de la Figura 8 comprenden los beneficiarios previstos y atendidos tanto del PEP (que inició sus actividades en julio de 2018) como de las actividades de transición que tuvieron lugar entre enero y junio de 2018. Al comparar la figura siguiente con la Figura 5, se observa que la mayor parte de los beneficiarios (tanto previstos como atendidos) corresponden al período de transición, en el cual también pueden estar representadas las actividades de alimentación escolar.

<sup>90</sup> En lo referente a la actividad 3 en 2021, según información reciente de la oficina en el país, cabe precisar que ya se han registrado 35 000 personas beneficiarias, a pesar de que no se muestran en la figura 7 (los datos oficiales saldrán publicados en breve en el informe anual sobre el país de 2021). Por otro lado, el análisis de la evaluación no cubre todo 2021, sino solo hasta septiembre, por tanto, el número de beneficiarios atendidos en 2021 no incluye a todas las personas que recibieron asistencia en el segundo semestre.

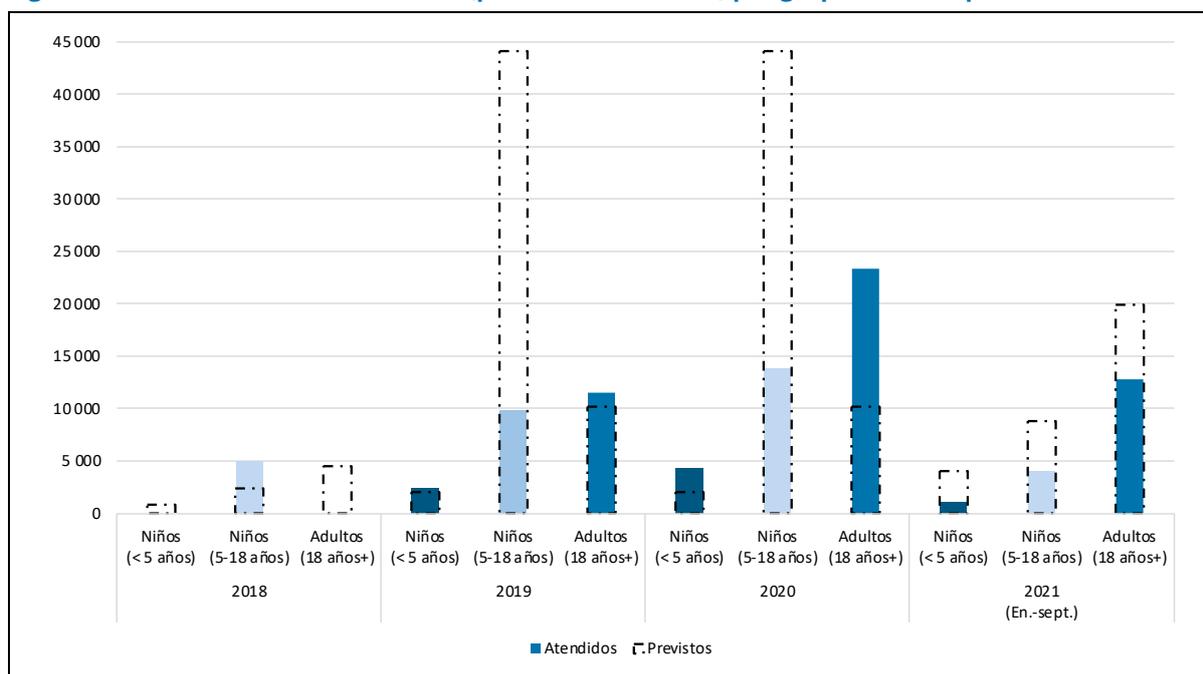
**Figura 8. Total de beneficiarios atendidos entre 2016 y 2021<sup>91</sup>**



Fuente: COMET, informes CM-R020 y CM-A003 (datos extraídos el 15/09/21)

65. En cuanto a la distribución de los beneficiarios por edad, se observa un predominio de niños entre 5 y 18 años en el período inicial. El período de 2019 a 2021 (a septiembre) se caracteriza por una preponderancia de los adultos mayores de 18 años como principales beneficiarios.

**Figura 9. Distribución de beneficiarios (previstos/atendidos) por grupo de edad, por año**



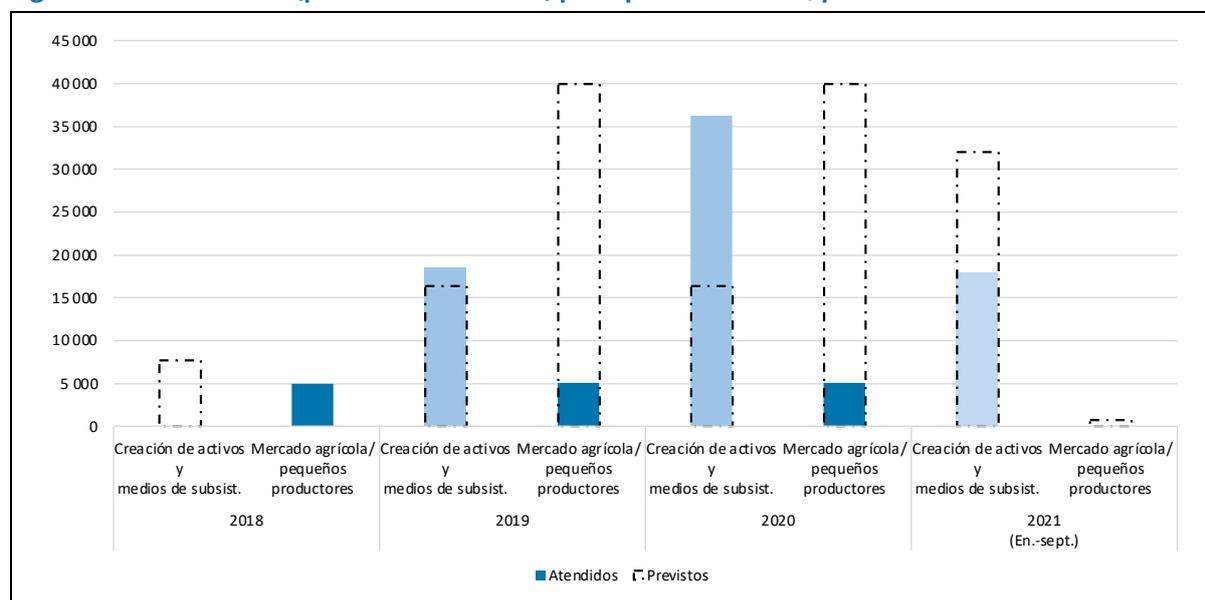
Fuente: COMET, informes CM-R020 y CM-A003 (datos extraídos el 15/09/21)

66. En términos de beneficiarios totales, la actividad 1 (Figura 7) ha concentrado la mayor cantidad de personas asistidas en el período del PEP, seguida de la actividad 3. La creación de activos y el apoyo a los medios de subsistencia (Figura 10) ha sido la actividad que más beneficiarios ha alcanzado en todo el

<sup>91</sup> Si bien la figura muestra una trayectoria de los beneficiarios atendidos desde 2016 sobre la base de datos de COMET, cabe especificar que el análisis de la evaluación se ha centrado principalmente en el período del PEP (2018-2022), en concreto de julio de 2018 al 3 de agosto de 2021 (fecha de finalización de la recolección de datos sobre el terreno).

período. Si observamos la cantidad de pequeños productores asistidos por año, esta también ha sido la actividad con mayor alcance en 2019 y 2020. Es importante destacar que, tanto en 2019 como en 2020, el número de pequeños productores asistidos fue significativamente mayor que el número de beneficiarios previstos.

**Figura 10. Beneficiarios (previstos/atendidos) por tipo de actividad, por año**



Fuente: COMET, informes CM-R020 y CM-A003 (datos extraídos el 15/09/21)

67. Sin embargo, en cuanto a su vinculación con el mercado, el apoyo a los pequeños agricultores para que tengan acceso al mercado agrícola es el tipo de actividad con menor cantidad de beneficiarios en todo el período, aunque ha tenido un leve incremento con los años. Tanto en 2019 como en 2020 y 2021 (a septiembre), se observa que el programa ha logrado atender a menos personas de las previstas en cada año.

## 1.4 METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

### 1.4.1 Alcance de la evaluación

68. El alcance de la evaluación abarca todas las actividades del PMA —enmarcadas en los efectos estratégicos y los objetivos transversales del PEP de julio de 2018 a septiembre de 2021— para entender hasta qué punto se ha producido el cambio estratégico y programático previsto. La unidad de análisis principal es, por tanto, el PEP con su conjunto de resultados, productos, actividades y efectos estratégicos. Asimismo, se toman en cuenta los antecedentes durante el PEP provisional en la primera mitad de 2018, así como las recomendaciones de la evaluación del programa en el país de 2017, a modo de contrapunto para analizar hasta qué punto se han conseguido los cambios previstos en el PEP (véase la sección 2.4).

69. En la evaluación, se trató de establecer relaciones causales entre las actividades y los efectos producidos para definir la contribución del PMA en el país, tomando en cuenta los factores internos del PMA y los factores del entorno externo operacional que han influido positiva o negativamente en los resultados. En la evaluación también se analizan la estrategia institucional en materia de asociaciones, su posicionamiento estratégico con los Gobiernos nacionales y la comunidad internacional y la labor de promoción y comunicación.

### 1.4.2 Enfoque metodológico, preguntas de evaluación y criterios

70. Si bien existe una línea de mira y el marco lógico de la intervención, no se dispone de una TdC que haya guiado la formulación del marco analítico. El equipo hizo un esfuerzo por reconstruirla (véase el Anexo VII). La matriz de evaluación se basó en las cuatro preguntas clave de evaluación que se formulan en los términos de referencia y se repiten en todas las evaluaciones de planes estratégicos para los países; asimismo, se propusieron cambios mínimos en cuanto a las subpreguntas para facilitar la recolección de datos y el análisis.

71. En la evaluación, se empleó un enfoque de método mixto cualitativo y cuantitativo, y se usó una variedad de fuentes de información<sup>92</sup> que han permitido asegurar la triangulación de los hallazgos. El enfoque tiene como marco de base la matriz de evaluación (anexo II), con las cuatro preguntas de evaluación (PE) fundamentales y las líneas de investigación adicionales, los indicadores, las fuentes de información y los métodos de recolección de datos. Además, se evaluó cómo se ha incluido el enfoque de igualdad de género en el diseño y la ejecución del PEP y su alineación con las estrategias nacionales.

72. En el Anexo X, se presenta una tabla que define con qué tipo de asociados se ha discutido cada dimensión de análisis durante las entrevistas semiestructuradas, y, en el Anexo XIV, se presentan las guías de entrevistas utilizadas. Los principales grupos de asociados que han participado en la evaluación son: el Gobierno de Bolivia, poblaciones afectadas, donantes, agencias de las Naciones Unidas (ONU), asociados internos del PMA (Oficina Regional de la Ciudad de Panamá), asociados cooperantes y el sector privado. Las entrevistas se realizaron a nivel regional (Panamá), nacional (La Paz) y departamental/municipal dentro de los departamentos de Chuquisaca, Oruro y Tarija.

### **1.4.3 Recolección y análisis de datos**

73. En vista de la situación de la pandemia de la COVID-19, el equipo de evaluación decidió efectuar la evaluación en un formato mixto. Este formato consistió en lo siguiente: i) una misión inicial de manera virtual, en la cual se contó con el experto nacional para algunas entrevistas presenciales con entidades del Gobierno, y ii) una misión principal de recolección de datos realizada con la mitad del equipo de forma presencial y la otra mitad a distancia.

74. Los datos fueron recolectados mediante una combinación de fuentes primarias y secundarias con diferentes técnicas (véase la Figura 32 en el Anexo XI, para más detalles).

75. Durante la fase de análisis de datos y elaboración de informes, se examinaron los datos primarios "en bruto" y validaron los hallazgos por PE y criterio.

76. Las cuatro PE principales sobre las que gira el análisis, y su relación con los criterios de evaluación son las siguientes:

- PE1: ¿En qué medida la posición estratégica, el rol y la contribución específica del PMA se basan en las prioridades del país y las necesidades de las personas, así como en las fortalezas del PMA? (Pertinencia, coherencia, conectividad y cobertura).
- PE2: ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP en el Estado Plurinacional de Bolivia? (Efectividad, sostenibilidad, conectividad y cobertura).
- PE3: ¿En qué medida el PMA ha utilizado sus recursos de manera eficiente para contribuir a los productos y efectos estratégicos del PEP? (Eficiencia, cobertura).
- PE4: ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño del PMA y el grado en que este llevó a cabo el cambio estratégico previsto en el PEP? (Pertinencia, conectividad, eficacia, eficiencia, sostenibilidad).

### **1.4.4 Limitaciones encontradas**

77. El equipo de evaluación encontró pocas limitaciones, las cuales no impidieron la correcta realización de la evaluación. A continuación, se enumeran las principales limitaciones. Para más detalle, véase el Anexo XII.

- Disponibilidad limitada de algunos entrevistados;
- Retraso en la recepción de algunos documentos esenciales;
- Discrepancias en los datos recibidos (por ejemplo, en los datos relacionados con el financiamiento) o falta de actualización de estos;
- La realización de entrevistas no presenciales tuvo como limitación la conectividad, en el caso de algunos informantes de zonas rurales y urbanas;

---

<sup>92</sup> Especificadas en la matriz de evaluación (anexo II).

- Desarrollo del trabajo de campo en el país por dos de los cuatro expertos.

## 2 Hallazgos de la evaluación

### 2.1 PE1: ¿EN QUÉ MEDIDA LA POSICIÓN ESTRATÉGICA, EL ROL Y LA CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA DEL PMA SE BASAN EN LAS PRIORIDADES DEL PAÍS Y LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS, ASÍ COMO EN LAS FORTALEZAS DEL PMA?

#### 2.1.1 ¿En qué medida el PEP es pertinente en relación con las políticas, los planes, las estrategias y los objetivos nacionales, incluido el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?

##### 2.1.1.1 Alineación, coherencia y pertinencia en relación con las políticas y planes nacionales (y subnacionales)

78. **El documento del PEP está alineado con las prioridades nacionales expresadas en las políticas, los planes y las estrategias en materia de seguridad alimentaria y nutrición, gestión de riesgos, género y protección social.** Existe una fuerte alineación entre las políticas y los objetivos nacionales y los del PMA. Ambos se basan, en gran medida, en un marco compartido, en particular, la Agenda Patriótica 2025 y el PDES (2016-2020). Tanto el PEP como la Agenda Patriótica y el PDES están orientados a la consecución de los ODS, y, en especial, a los ODS 2, 5 y 17 (véanse los detalles en la siguiente sección).

79. De acuerdo con la oficina en el país, históricamente el diálogo entre el PMA y el Gobierno ha sido bastante fluido, y siempre se informó a los ministerios competentes acerca de sus estrategias y operaciones. Hay indicios de una mayor voluntad de compromiso y alineación por parte del PMA con las políticas del Gobierno; una prueba de ello data de 2018, cuando el PMA convocó a diferentes sectores del Gobierno para el diseño del PEP actual a través del Comité Técnico del Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición (CT CONAN), el cual actuó como facilitador del proceso.

80. El EE1 muestra una clara alineación con los planes generales nacionales, en particular con la Agenda Patriótica y el PDES. Asimismo, está en consonancia con la Ley 602 de Gestión de Riesgos y la Ley 300, Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral. El EE2 es congruente con el pilar 8 y la meta 1 de la Agenda Patriótica y el PDES. Asimismo, guarda relación con la Política de Alimentación y Nutrición; el PMUAN; el Programa Multisectorial de Alimentación y Nutrición en el Ciclo de la Vida, y la Ley 775 de Promoción de Alimentación Saludable.

81. Igualmente, el EE3 es compatible con las políticas, los planes y las estrategias en materia de seguridad alimentaria y nutrición detalladas en el párrafo anterior. Tomando en cuenta su intención de aumentar la productividad y los ingresos de los pequeños agricultores, este efecto estratégico está en armonía con la Ley 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria; la Ley 338 de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas Originarias (OECAS), de Organizaciones Económicas Comunitarias (OECOM) para la Integración de la Agricultura Familiar Sustentable y la Soberanía Alimentaria; la PPS-DIC, y la Ley 622 de Alimentación Complementaria Escolar. El EE4 está alineado con las mismas políticas, planes y estrategias en materia de seguridad alimentaria, nutrición y gestión de riesgos detalladas en párrafos anteriores. Asimismo, está en consonancia con los Decretos Supremos 2876 y 1254 del CONAN.

82. **Las actividades de los cuatro efectos estratégicos han estado bien articuladas con las políticas, los planes y las estrategias nacionales.** La actividad 1 del EE1 guarda relación con los pilares 6, 8 y 9 de la Agenda Patriótica y el PDES, así como con los objetivos y principios de las Leyes 602 y 300. El EE2 responde al pilar 8 y la meta 1 de la Agenda Patriótica y del PDES, así como a los lineamientos de la PAN, el PMUAN y el PMAN-CV, y al objeto de la Ley 775. El EE3 es también coherente con los pilares 6, 8 y 9 de la Agenda Patriótica y del PDES, así como con el objeto, la finalidad y los principios de las Leyes 144, 338, 622 y los lineamientos de la PPS-DIC. Finalmente, el EE4 es congruente con el objeto y la finalidad de los Decretos Supremos 28667 y 1254.

83. **El alineamiento estratégico del PEP ha sido pertinente durante todo el período del PEP.** Una proporción importante de la población boliviana vive en situación de extrema pobreza y no puede adquirir la canasta básica de alimentos. De acuerdo con la información de contexto presentada en la sección 1.2, los altos niveles de malnutrición (desnutrición y obesidad/sobrepeso) están cada vez más presentes. Los

desastres naturales (incendios, inundaciones, sequías y otros) son una realidad como resultado del calentamiento global, y los procesos de articulación a nivel de las instituciones estatales para atender estos problemas, de manera más efectiva y eficiente, todavía son insuficientes.

84. El EE1 continúa siendo relevante porque las comunidades afectadas por una crisis o perturbación aun necesitan satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas mediante la recuperación de sus activos productivos. El EE2 también sigue siendo pertinente porque el estado nutricional de los grupos vulnerables expuestos a la malnutrición aún es un problema por resolver para el Estado boliviano.

85. A su vez, el EE3 no ha perdido relevancia, dado que aún se requiere fortalecer el apoyo a los pequeños productores a fin de que puedan ser más resilientes, y su seguridad alimentaria y sus ingresos mejoren. El EE4 también es relevante por el hecho de que las instituciones nacionales y subnacionales todavía requieren un proceso de reforzamiento de sus capacidades para gestionar las políticas y los programas de seguridad alimentaria y gestión de riesgos ante desastres y emergencias.

86. El Anexo IX ofrece más detalles sobre estas políticas, estrategias y planes.

#### *2.1.1.2 Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (metas 1, 2 y 3 del ODS 2, y meta 9 del ODS 17)*

**87. El PEP está alineado con los compromisos y las prioridades del Gobierno en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, específicamente, con los ODS 2 (Hambre cero), 5 (Igualdad de género) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos).**

88. Los efectos estratégicos 1, 2 y 3 guardan directa relación con el ODS 2. En un contexto como el de Bolivia, donde los desastres naturales suceden a menudo, el PMA centró su atención en proporcionar asistencia alimentaria a las familias más vulnerables afectadas por las crisis; apoyó la realización de campañas de comunicación en materia de nutrición destinadas a mejorar los hábitos nutricionales; ayudó a hacer frente a los niveles de malnutrición crónica y carencias de micronutrientes, y promovió la resiliencia de los pequeños productores a través del fortalecimiento de sus capacidades y la reactivación de sus activos productivos.

89. El EE4 contribuye al ODS 17, a través del fortalecimiento de las capacidades técnicas de las instituciones gubernamentales a nivel nacional y municipal en materia de seguridad alimentaria, resiliencia y gestión de datos.

90. A la luz de que, para el PMA, lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres es un elemento fundamental y transversal, mediante la evaluación se constató que el PEP contribuyó también al ODS 5.

### **2.1.2 ¿En qué medida el PEP abordó las necesidades de las personas más vulnerables del país para garantizar que nadie se quede atrás?**

#### *2.1.2.1 Adecuación del PEP y las operaciones asociadas del PMA a las necesidades de las personas más vulnerables y la población afectada*

91. **En su diseño, el PEP aborda las necesidades de las personas más vulnerables conforme a los distintos efectos estratégicos y se formuló sobre la base de estudios de vulnerabilidad y evaluaciones de necesidades.** En comparación con períodos anteriores al PEP<sup>93</sup>, la evaluación permite constatar que hubo una mejoría notable en cuanto a la calidad de los análisis de necesidades. Estos incluyen una identificación más detallada de los distintos grupos de beneficiarios, cuyos perfiles permiten entender mejor las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria y la malnutrición, así como los desafíos de resiliencia en el país y el impacto que se tiene sobre ellos.

92. De hecho, a través del PEP, el PMA ha conseguido visibilizar la problemática de algunos de los grupos vulnerables que se ven, a veces, excluidos en sus comunidades, como es el grupo de las madres solteras que carecen de seguro médico y social y viven del comercio informal, las personas que tienen VIH/sida o las personas que viven en la periferia urbana, quienes sufren más que las personas del campo porque no pueden producir sus propios alimentos.

---

<sup>93</sup> Programa en el país de 2017 y PEP provisional de transición de enero a junio de 2018.

93. **En la determinación de las necesidades y los riesgos, se utilizó un enfoque de rendición de cuentas, dado que, generalmente, se contaba con la participación de las comunidades y las autoridades locales. Sin embargo, si bien la participación de las autoridades locales ha sido alta y generalizada, la implicación de las comunidades ha sido desigual, ya que, a veces, fue escasa en algunas de las áreas visitadas.** La evaluación permitió corroborar que, aunque la participación comunitaria tuvo lugar en la fase de diseño de las actividades del PEP, en ocasiones esta fue más a título informativo que una contribución directa al diseño. En algunos casos, las preferencias de los beneficiarios con respecto a las modalidades o tipos de intervención no fueron incorporadas en el proceso de diseño de las intervenciones. Por ejemplo, en La Paz, las comunidades se encargaron, por sí solas, de identificar las áreas de riesgo, mientras que en Curahuara de Carangas los beneficiarios informaron que las autoridades les dieron a conocer directamente el tipo de ayuda que se les brindaría sin haberseles consultado sus preferencias.

94. **A lo largo del período del PEP, la respuesta del PMA no logró ser proporcional a las necesidades identificadas al principio.** Los pocos recursos han obligado al PMA a reorientar progresivamente las acciones y a hacer una priorización en el número de beneficiarios en virtud de los efectos estratégicos, para responder a las necesidades de las personas más vulnerables. Ese reajuste continuo, como ha resaltado el personal del PMA, ha llevado a que, en cierta medida, se perdiera la lógica inicial del PEP. Es decir, el tener que priorizar entre los que ya habían sido identificados como los más vulnerables, en cierto modo, descompone la lógica y la integralidad con la que se concibió inicialmente el PEP, lo que derivó en pequeñas intervenciones atomizadas<sup>94</sup>.

95. **El EE1 relativo a las emergencias se ha enfocado en poblaciones afectadas por desastres, perturbaciones o crisis y ha contado con la alta capacidad de respuesta del PMA desde el momento en que se solicitó la ayuda hasta que el PMA llegó al terreno.** La capacidad de respuesta se ha visto, a su vez, favorecida por la capacidad de preparación para la pronta intervención que se ha fortalecido, gracias a las evaluaciones de la seguridad alimentaria en emergencias (ESAE) y al análisis integrado del contexto (ICA). En junio de 2020, se declaró desastre por sequía hidrológica en el municipio de Curahuara de Carangas, y el PMA coordinó con la Gobernación de Oruro para seleccionar a las personas que se habían visto más afectadas por la sequía<sup>95</sup>. En Entre Ríos, se registraron inundaciones, y el río se llevó tierra agrícola en plena producción. Existió buena coordinación con el Viceministerio de Defensa Civil (VIDECI) para orientar la ayuda hacia los pequeños productores más damnificados, y se respondió con un paquete de emergencia<sup>96</sup>. Asimismo, mediante la evaluación, se pudo confirmar que la riada de 2018 en Entre Ríos había perjudicado a casi la totalidad de la Comunidad La Moreta, la cual consideró la ayuda del PMA esencial, sobre todo, los más vulnerables que se quedaron sin medios de sustento.

96. En respuesta a la pandemia de la COVID-19 en 2020, el PMA prestó su apoyo mediante la entrega de raciones de alimentos de calidad a los centros de aislamiento en los que ingresaban pacientes positivos con síntomas leves, con el objetivo de aislar eficientemente a los pacientes y contener la propagación del virus.

97. Asimismo, en las ciudades de La Paz y El Alto, el PMA brindó asistencia alimentaria a personas con VIH/sida u otras enfermedades crónicas, así como a quienes contaban con recursos escasos, en el contexto de la COVID-19. En el caso de las personas con VIH/sida, el apoyo se brindó bajo la modalidad de alimentos por capacitación (APC), conforme a la cual se imponía la condición de participar en un proceso de capacitación en temas de salud, alimentación y nutrición para poder acceder a un segundo cupón para productos. En este proceso, no solo participaron los beneficiarios, sino también familiares, amigos y cualquier otra persona interesada en mejorar sus conocimientos en estos temas.

98. **En el EE2 relativo a la nutrición, ha sido pertinente el haber identificado, a través de datos de las ESAE, la necesidad de promover el cambio de comportamiento con una campaña de nutrición preventiva destinada a grupos de jóvenes adolescentes de la ciudad de El Alto.** Los datos indicaban que, pasada la edad fértil, las mujeres sufrían un cambio dramático en su peso, por lo que el PMA decidió

---

<sup>94</sup> Para más detalles, véanse las secciones 2.3 sobre eficiencia (más concretamente, la subsección 2.3.2 sobre cobertura y focalización) y 2.4.1 sobre financiación.

<sup>95</sup> 92 familias repartidas en 64 comunidades recibieron alimentos en especie en el municipio.

<sup>96</sup> El Ministerio puso maquinaria para limpiar los terrenos; el VIDECI apoyó con combustible para la maquinaria, y el PMA entregó cupones de Bs. 1.500 por 60 días de trabajo de limpieza de terrenos y rehabilitación en 34 comunidades.

desarrollar campañas de nutrición a modo preventivo. La oficina en el país no ha contemplado actividades propias de nutrición por varios motivos, a saber: a pesar de que la construcción del PEP contó con un aporte técnico sustancial en la temática y que la malnutrición atañe a un gran número de personas, lo que significa que es una problemática que requiere atención, la nutrición nunca ha recibido financiación suficiente en el país. Dado que es un país de ingreso mediano, los donantes se han volcado hacia situaciones más específicas derivadas de conflictos sociales o desastres puntuales. Tampoco la corta duración de las actividades del PEP y las poblaciones pequeñas a las que se atiende han sido elementos que favorezcan a la nutrición, que suele requerir de procesos más largos para poner en marcha estrategias que generen impacto. El país tenía además una situación nutricional relativamente controlada, lo cual dificultaba aún más la posibilidad de canalizar recursos para ello.

99. Por lo tanto, el hecho de haber optado por incluir el EE2 en el PEP para la realización de campañas nutricionales preventivas dirigidas a un grupo específico ha sido relevante, en tanto en cuanto la decisión se basó en lo dictado por las evaluaciones de necesidades. No obstante, el valor relativo del EE2, comparado con las necesidades de resiliencia de los pequeños agricultores o las necesidades emergentes generadas por las emergencias, ha sido cuestionado por distintas partes interesadas (internas y externas al PMA), en parte porque aún no se conocen los efectos que han surtido las campañas. Este desequilibrio de opiniones —sobre el valor relativo de las distintas actividades y efectos estratégicos— lleva a que el equipo de evaluación también se cuestione si los criterios (de vulnerabilidad y otros) con arreglo a los cuales se toman las decisiones de priorización son del todo claros.

100. **La incorporación del EE3 sobre resiliencia/producción agrícola en el PEP ha sido pertinente y se ha basado en consultas con pequeños productores.** La gestión tradicional de los recursos naturales y las estrategias de resiliencia que implementan los campesinos e indígenas han determinado el alto nivel de vulnerabilidad de algunas zonas. El enfoque de tres vertientes<sup>97</sup> y otras herramientas de gestión de riesgos han proporcionado también información valiosa sobre el calendario de medios de subsistencia y la necesaria adaptación de las formas de producción al cambio climático. En Oruro, las autoridades municipales identificaron que los dos obstáculos principales que impedían la resiliencia eran el acceso al agua y la disponibilidad de forraje, lo cual determinó la necesidad y la demanda de los municipios de hacer vigiñas, canales, pozos y atajados. El EE3 va claramente en línea con la prioridad que se le da a la inversión en infraestructura o producción agropecuaria para generar ingresos en las políticas nacionales. El PEP se ha ajustado, por tanto, adecuadamente a esa población vulnerable.

101. **El EE4 sobre el fortalecimiento de las capacidades del Gobierno en sistemas de información relativos a la seguridad alimentaria ha respondido a demandas directas del Gobierno, por lo que también se ha considerado pertinente.** Existen además evidencias sobre el nivel de apropiación del Gobierno e institucionalización de estos sistemas de información de seguridad alimentaria, en el uso que hace de los indicadores del PMA como referencia para la gestión de riesgos, la atención a emergencias y la identificación de niveles de vulnerabilidad. Esto indica que el EE4 sigue siendo pertinente.

#### 2.1.2.2 *Adecuación del PEP a las necesidades específicas relacionadas con la COVID-19*

102. **El PEP ha sido adecuado en las respuestas a las necesidades específicas relacionadas con la COVID-19 porque realizó cambios en el número de beneficiarios y la focalización, la ubicación geográfica y las modalidades de transferencia.** Dadas las restricciones de movilidad desde su inicio en marzo de 2020, la pandemia hizo perder la posibilidad de generar ingresos, lo que supuso un mayor riesgo de vulnerabilidad para la población boliviana que ya venían sufriendo los embates de la crisis sociopolítica de finales de 2019. El PMA realizó grandes esfuerzos de diagnósticos y entrevistas para entender cuáles eran las necesidades específicas de cada grupo de beneficiarios y las dinámicas en las distintas áreas geográficas. Se realizaron tres intervenciones principales en respuesta a la pandemia de la COVID-19 en La Paz, El Alto y en distritos urbanos del municipio de Oruro, y se implementaron centros de aislamiento tanto en áreas urbanas como rurales<sup>98</sup>.

<sup>97</sup> Enfoque de tres vertientes o 3PA.

<sup>98</sup> i) PMA en Bolivia, "Atención a grupos vulnerables de La Paz y El Alto. Emergencia sociopolítica de octubre-noviembre de 2019 y COVID-19", 20 de abril-31 de julio de 2020; ii) World Vision. Informe final del proyecto *Atención a inseguridad alimentaria de familias vulnerables de distritos urbanos del municipio de Oruro-Bolivia, en el contexto de la pandemia COVID-19, 2020*, y iii) PMA en Bolivia. *Informe final de la intervención de transferencias monetarias a pacientes con COVID-19*, abril de 2021.

103. *Número y tipo de beneficiarios:* La pandemia afectó desde el inicio a todas las esferas de la población. En este momento, el PMA estaba atendiendo a grupos altamente vulnerables de la Paz y El Alto, sí como a las personas con VIH/sida, pero el aumento de la gravedad de la pandemia hizo que ampliara la asistencia a personas con otras enfermedades crónicas, niños y jóvenes trabajadores, personas en situación de abandono y pobreza extrema y otros grupos de suma vulnerabilidad. En Oruro, se atendió a 2.000 familias vulnerables; y en los centros de aislamiento se brindó asistencia a 2.558 pacientes en áreas urbanas y, a 2.050 en áreas rurales.

104. *Focalización geográfica:* La COVID-19 azotó tanto las zonas urbanas como las rurales, pero en algunas, se puso mayor resistencia en admitir que se trataba de una enfermedad, lo cual limitó el apoyo que pudo ofrecer el PMA, por ejemplo, en Curahuara de Carangas. En cambio, en La Paz y El Alto, el apoyo fue especialmente bien recibido, así como en el proyecto de World Vision en Oruro. Merece especial mención el hecho de que el PMA fuese la única agencia de la ONU que salió al terreno a pesar de las restricciones de movimiento.

105. *Modalidades de transferencia:* La oficina en el país adaptó con rapidez las modalidades de transferencia para garantizar el acceso a los alimentos a los más vulnerables. Ofreció asistencia alimentaria a cambio de capacitación (modalidad de APC), que constó de dos transferencias a favor de las personas con VIH/sida y una distribución general única a los otros grupos vulnerables de la Paz y El Alto. En la zona urbana de Oruro, 2.000 familias recibieron asistencia alimentaria para la creación de activos junto con un kit de bioseguridad. A los pacientes ingresados en los centros de aislamiento se les entregaron canastas de alimentos y medicamentos.

### **2.1.3 ¿En qué medida el posicionamiento estratégico del PMA ha seguido siendo pertinente a lo largo de la ejecución del PEP, teniendo en cuenta los cambios en cuanto al contexto, las capacidades nacionales y las necesidades, en particular, en respuesta a la pandemia de la COVID-19?**

#### **2.1.3.1 Posicionamiento estratégico frente al Gobierno a nivel nacional y local, la comunidad internacional y los donantes**

106. **Fundamentalmente, el posicionamiento estratégico del PMA en Bolivia ha sido pertinente a lo largo del PEP, pero la coyuntura nacional y la crisis mundial debida a la COVID-19 no han favorecido su adecuada ejecución. Este contexto ha significado, a su vez, un desafío para la capacidad de respuesta del PMA.** Se buscó que la estrategia del PEP se complementara con el trabajo de respuesta a emergencias y rehabilitación de activos a través de acciones de fomento de la resiliencia de las poblaciones beneficiarias y desarrollo de sus medios de subsistencia en un contexto de cambio climático. Bolivia es particularmente sensible al cambio climático, y el fomento de la resiliencia de los pequeños productores es una prioridad del Gobierno boliviano. Este posicionamiento estratégico del PMA ha seguido, por tanto, siendo pertinente durante la vigencia del PEP. Sin embargo, tanto la inestabilidad política nacional como la crisis desatada por la COVID-19 no han permitido poner estas orientaciones en práctica. Por su parte, el PMA tampoco estaba del todo preparado, dadas las limitaciones de financiamiento y capacidad de análisis de las lógicas campesinas.

107. **La inestabilidad política que ha prevalecido durante el período de ejecución del PEP y la fuerte rotación de personal en las instituciones públicas han dificultado la concretización de una colaboración estratégica con el Gobierno nacional.** A pesar de estas dificultades, el posicionamiento estratégico del PMA siguió siendo pertinente. Además, se tiene que subrayar que el PMA, cuyos gastos administrativos fueron cubiertos en gran parte por el Gobierno boliviano, ha sido la única agencia de la ONU que ha logrado firmar un convenio de cooperación con el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT). El convenio se firmó en el marco del proyecto "Forjando resiliencia en el Chaco boliviano".

108. **El PMA es valorado por las autoridades nacionales por su rol en la respuesta a emergencias, pero aún no ha logrado posicionarse en el país como referente en materia de intervenciones de fomento de la resiliencia y el desarrollo de medios de subsistencia.** Las autoridades nacionales también aprecian las capacidades del PMA en materia de gestión de sistemas de información, prevención, planes de contingencia y articulación de sistemas de alerta temprana en el nivel nacional y local. Más allá de esto, estarían a favor de que el PMA trabajara de manera más intensiva en temas de protección social, máxime considerando los vínculos con los sistemas de alerta temprana y las acciones de fomento de la

resiliencia. Sin embargo, dado que las autoridades identifican más al PMA como agencia humanitaria y, en menor medida, lo asocian con intervenciones relativas a resiliencia y desarrollo de medios de subsistencia, se trata de una cuestión que conllevará mayores desafíos para que el PMA pueda posicionarse en esta esfera.

109. **El financiamiento obtenido ha sido a corto plazo, lo que no ha favorecido el desarrollo de una estrategia a largo plazo** (más detalles en la sección 2.3). En la práctica, la escasez de fondos ha llevado al PMA en Bolivia a aprovechar los recursos disponibles más que a seguir la línea estratégica establecida en la fase de diseño del PEP.

110. **Las distintas intervenciones del PMA no lograron muchas sinergias.** El tamaño de las intervenciones ha sido reducido desde el punto de vista cuantitativo, geográfico y temporal. De hecho, la serie de crisis que ha atravesado el país (inundaciones y riadas en Entre Ríos, sequías en Oruro, granizadas y riadas en Zudáñez, incendios en la Chiquitanía, inestabilidad política en 2019 y pandemia de la COVID-19 en 2020) ha dado lugar a la ejecución de intervenciones puntuales y de urgencia. Esto ha conducido a cierto grado de dispersión de las intervenciones que, junto con las limitaciones de tamaño y financiamiento ya mencionadas, no ha contribuido a generar complementariedades o a aprovechar las oportunidades de sinergia entre las diferentes actividades llevadas a cabo.

111. **No se logró vincular a los pequeños productores con mercados locales, particularmente en las actividades de alimentación escolar.** En el fortalecimiento del Programa de Alimentación Complementaria Escolar (PACE) y otros programas de asistencia alimentaria municipal en Entre Ríos, se contemplaba la adopción de compras locales centralizadas para que el municipio ahorrara recursos, tuviera un mayor control contable y estableciera dietas nutritivas y saludables. Esto suponía un cambio con respecto al modelo de transferencias directas de los recursos monetarios a las unidades educativas, donde cada una compraba sin una normativa y guía clara. Esa orientación estratégica era muy pertinente. Sin embargo, la falta de financiamiento y la crisis que atravesó el municipio no permitieron trabajar esos aspectos de manera más profunda. Si bien el abastecimiento con productos alimenticios se hizo —en muchos casos, localmente—, no se pudo organizar a los productores locales para que pudieran ofrecer cantidades regulares de productos agrícolas y, así, establecer procesos duraderos de abastecimiento al PACE del Gobierno Autónomo Municipal de Entre Ríos (GAMER) como se planteó en un principio.

112. **A petición del Gobierno y las autoridades locales, el PMA ha ayudado a personas necesitadas para que pudieran superar situaciones de crisis, pero esto no se ha traducido en un nivel de acción estratégico, integrado a políticas nacionales y locales.** Al haber tenido que responder a situaciones de crisis en el corto plazo y a la demanda de las autoridades bolivianas, el PMA no ha podido integrarse en dinámicas de desarrollo que respaldaran otros donantes o actores de la comunidad internacional.

#### 2.1.3.2 *Flexibilidad/capacidad de adaptación a contextos dinámicos (incluida la pandemia de la COVID-19) y gestión de riesgos*

113. **El PMA ha mostrado suficiente flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios surgidos por la pandemia de la COVID-19.** La mayoría de los entrevistados considera que la flexibilidad y la capacidad de adaptación es uno de los valores añadidos del PMA. En el período de ejecución del PEP, el PMA ha tenido que enfrentarse a muchos cambios contextuales en el ámbito político, social y de emergencias que han requerido un continuo reajuste de prioridades. Esto, unido a que los recursos escasos ya obligaban a una priorización, ha dificultado el trazado de una visión estratégica clara. Aunque, precisamente la inestabilidad en el país y los cambios permanentes que esta puede acarrear acentúan aún más la necesidad de desarrollar un plan estratégico de preparación, y no solo una capacidad reactiva de respuesta a lo que vaya aconteciendo y para lo que se consigan recursos.

114. **El cambio de grupos de beneficiarios (y tener muchas cohortes pequeñas) ha impedido la posibilidad de demostrar resultados y progreso, así como la narrativa para atraer el interés de donantes.** En efecto, la evaluación ha demostrado que la atención de los principales países donantes —con quienes el PMA no ha conseguido forjar alianzas— va principalmente ligada a los cambios dinámicos por emergencias, y no a aspectos crónicos del país. Una de las dificultades principales expresada por distintas partes interesadas es que, para una eficaz gestión de los riesgos, se necesitan fondos para la prevención y la recuperación de las emergencias. La pandemia de la COVID-19 es una ilustración clara del solapamiento entre la fase de emergencia que continua tras un año de pandemia y el inicio de la fase de recuperación económica. Pero, además, a esas dos fases (emergencia y recuperación) se añade la importancia de que la

oficina en el país logre fortalecer a los municipios con actividades preventivas. Sin embargo, conseguir fondos para la prevención, cuando también escasean para la recuperación de emergencias, resulta un desafío importante (véase la sección 2.4.1 para más detalles sobre la movilización de recursos).

## **2.1.4 ¿En qué medida el PEP es coherente y está alineado con el Sistema de las Naciones Unidas e incluye asociaciones estratégicas apropiadas basadas en la ventaja comparativa del PMA en el país?**

### *2.1.4.1 Alineación y coherencia entre el PEP y el Sistema de las Naciones Unidas/MANUD*

115. **De manera general, las intervenciones del PMA para el período 2018-2022 han estado alineadas y han sido coherentes con lo planteado en el documento del MANUD<sup>99</sup>.** Específicamente, los EE1, 2 y 3 del PEP están en consonancia directa con el área 2 sobre desarrollo integral y economía plural del MANUD; y el EE4 guarda relación con el área 1 relativa al desarrollo social inclusivo hacia un ser humano integral.

116. El PEP también es congruente con varios de los principios programáticos del MANUD, en especial con derechos humanos y no dejar a nadie atrás; desarrollo sostenible y resiliencia, y transversalización del enfoque de género. De igual forma, el PEP guarda coherencia con el tercer eje transversal del MANUD: cooperación Sur-Sur y cooperación triangular. Existe también un mecanismo para garantizar la compatibilidad entre las agencias de las Naciones Unidas, a través de mesas temáticas relacionadas con los ODS que facilitan el intercambio de información y la coordinación.

117. **En lo que atañe a las asociaciones estratégicas basadas en la ventaja comparativa del PMA, la oficina en el país ha logrado asociarse con distintas agencias de la ONU, y, según varios entrevistados del Sistema de las Naciones Unidas, existe aún margen para continuar la asociación con el PMA hasta finales de 2022.** La finalidad principal de estas colaboraciones ha sido implementar acciones conjuntas, particularmente en respuesta a la crisis política de octubre y noviembre de 2019 y la pandemia de la COVID-19 que se inició en el país en marzo de 2020.

118. Con ONU Mujeres<sup>100</sup> y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)<sup>101</sup>, el PMA suscribió en 2019 dos memorandos de entendimiento, en los que las tres agencias manifestaron la voluntad de aunar y coordinar acciones y esfuerzos administrativos, técnicos, logísticos y humanos de manera estrecha para brindar asistencia integral a las mujeres y sus familias, que corrían riesgo de sufrir inseguridad alimentaria. Ambos memorandos se iniciaron prestando apoyo conjunto a las poblaciones afectadas por los acontecimientos políticos y sociales en el marco de las elecciones generales de 2019, y constaron de actividades que coadyuvaran al establecimiento de una cultura de paz y la prevención de toda forma de violencia contra las mujeres y sus familias, quienes se vieron seriamente perjudicadas por la situación. Durante 2020, realizaron acciones conjuntas de fortalecimiento de capacidades en temáticas, como nutrición, salud sexual y reproductiva, violencia sexual, entre otros, para mejorar la resiliencia de las personas con VIH/sida en las ciudades de El Alto y La Paz.

119. En diciembre de 2019, el PMA suscribió un memorándum de entendimiento<sup>102</sup> con el UNICEF, con el propósito de fortalecer la cooperación mutua para brindar asistencia integral y garantizar los derechos de la infancia, la adolescencia y las familias en Bolivia. El memorando se inició con el apoyo conjunto a las poblaciones damnificadas por la crisis política de noviembre y diciembre de ese mismo año, en las ciudades más afectadas, como El Alto y Montero (Santa Cruz), conforme al cual se realizaron actividades que contribuyeran a la consolidación de la paz.

120. En mayo de 2020, el Gobierno boliviano junto a tres agencias del Sistema de las Naciones Unidas (PMA, UNICEF y Organización Panamericana de la Salud [OPS]) suscribieron una carta de acuerdo<sup>103</sup> con el

---

<sup>99</sup> El MANUD en Bolivia adopta el nombre de Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018-2022.

<sup>100</sup> PMA-ONU Mujeres (2019). Memorando de entendimiento entre el PMA y ONU Mujeres.

<sup>101</sup> PMA-UNFPA (2020). Memorando de entendimiento entre el PMA y el UNFPA.

<sup>102</sup> PMA-UNICEF (2019). Memorando de entendimiento entre el PMA y el UNICEF.

<sup>103</sup> MFEP (Banco Mundial)-ONU (2020). Carta de Acuerdo. Implementación de la propuesta entre el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia y la Coordinadora Residente del Sistema de Naciones Unidas: "Aceleración de la implementación de la estrategia de respuesta nacional de salud al COVID-19 mediante el aislamiento de pacientes positivos leves".

Banco Mundial para el establecimiento de un programa conjunto en respuesta a la pandemia de la COVID-19, que se denominó “Aceleración de la implementación de la estrategia de respuesta nacional de salud al COVID-19 mediante el aislamiento de pacientes positivos leves”. Las tres agencias implementaron el programa conjunto; cada una de ellas destinó hasta 500.000 de dólares que se asignaron a través del Mecanismo de Financiamiento de Emergencia para Casos de Pandemia (MFEP) bajo las condiciones referidas en nombre del Gobierno boliviano.

121. Por otra parte, aunque sin un documento suscrito, el PMA coordinó con la FAO y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) para llevar a cabo algunas sinergias conjuntas que no se lograron concretar. Sin embargo, en la evaluación se constató<sup>104</sup> que, aunque estos procesos no se materializaron, constituyeron un mecanismo interesante con miras a sumar esfuerzos de coordinación interinstitucional para el desarrollo de acciones prioritarias en materia de seguridad alimentaria y nutrición en pos de contribuir a los ODS 2 y 17. Asimismo, el PMA y la FAO, junto al Ministerio de Relaciones Exteriores de Bolivia, han coordinado el ejercicio conjunto para el desarrollo de la Precumbre sobre Sistemas Alimentarios realizada en Roma, en vísperas de la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios, que se celebró en septiembre en la Ciudad de Nueva York<sup>105</sup>.

122. El PMA es parte del Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia (GruS), que específicamente conforma los subgrupos de Salud y Género. Actualmente, existe un equipo interagencial de la ONU que trabaja y coordina aspectos relativos al género que se reúne una vez al mes; sin embargo, según la opinión de algunos informantes de este organismo, es difícil desarrollar la agenda de género porque no todas las agencias de la ONU cuentan con un/a especialista en género.

123. En vista del actual proceso de reforma de la ONU, se espera que las nuevas disposiciones propicien la contribución directa del próximo PEP del PMA a los resultados especificados en el MANUD. Se trata pues de la previsión de los funcionarios del PMA y otros informantes de la ONU, así como de lo que establece el MANUD, con referencia a los planes de trabajo conjuntos en los cuatro efectos del Marco de Complementariedad, cuyos productos deben ser entregados por uno o más organismos. Ahora que Bolivia es catalogado como un país de ingreso mediano, también se prevé que los organismos de la ONU tengan que buscar y gestionar cada vez más fondos de forma conjunta. Esto supondrá un importante cambio con respecto al escenario actual, en el que los informantes externos y de la ONU perciben una competencia abierta por recursos entre las agencias.

#### *2.1.4.2 Ventajas comparativas del PMA en relación con otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas*

**124. El PMA ha sido reconocido tanto por el Gobierno como por la comunidad internacional como un actor reactivo, efectivo y flexible, así como asociado destacado en términos de respuesta inmediata a emergencias, diagnósticos de vulnerabilidad e identificación de beneficiarios.**

125. Se valora su experiencia sobre el terreno, su capacidad de respuesta rápida, análisis de la vulnerabilidad y diálogo con interlocutores variados en todos los niveles, y su conocimiento de las problemáticas locales. En cuanto a la respuesta a emergencias, el PMA es reconocido como un socio estratégico clave.

126. También ha sido percibido como un asociado destacado en lo referente a la realización de diagnósticos de vulnerabilidad y la identificación de beneficiarios, particularmente a través de su trabajo en relación con el análisis y la vigilancia amplios de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad y el análisis integrado del contexto (ICA). El Gobierno también ha valorado mucho la colaboración del PMA en el desarrollo de la Ley de Gestión de Riesgos y los sistemas de alerta temprana, y se espera que se fortalezca a los municipios con más acciones preventivas. En concreto, en el contexto de repuesta a la COVID-19, en gran parte, gracias al PMA, se activaron los campamentos fronterizos y se reactivó el sistema de información que había implementado el Comité Nacional de Emergencias (CNE).

127. Sin embargo, no se le ha reconocido un valor añadido particular en cuanto a intervenciones de resiliencia y fortalecimiento de medios de subsistencia. En estas áreas, otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas u organismos de cooperación todavía son percibidos como asociados más “naturales”

<sup>104</sup> A través de entrevistas a informantes claves.

<sup>105</sup> Según informantes claves de las Naciones Unidas.

para llevar adelante estos aspectos. Las características de los fondos que recibe, en su mayoría de muy corto plazo (3-6 meses), no le permiten al PMA trabajar con una visión a largo plazo e invertir para conocer en profundidad las estrategias de vida y economía familiar de sus beneficiarios, que son complejas, sobre todo en el mundo andino debido a altos niveles de pluriactividad y migración temporal. En relación con otros organismos, fondos y programas de la ONU, eso representa una desventaja significativa a la hora de poner en marcha acciones de fomento de la resiliencia y medios de subsistencia, aún más cuando se sigue percibiendo como un eje de acción del PMA relativamente nuevo.

128. El tema de nutrición, a pesar de ser un área de trabajo tradicional del PMA, no es valorado o visto como una ventaja por el Gobierno. Algunas entidades lo valoran mientras que otras no reconocen que sea un valor añadido del PMA. Los funcionarios del Gobierno relacionados con la temática consideran que el PMA no ha tenido la suficiente flexibilidad para adaptarse a las necesidades y el contexto en el tema de nutrición, lo que no le ha permitido continuar el apoyo que solía brindar al Gobierno boliviano. Otros informantes aseguraron que, por sus limitados recursos, el PMA debería aliarse con otras agencias de la ONU en aras de desarrollar intervenciones más integrales. Sin embargo, hicieron hincapié en la necesidad de una mayor flexibilidad y capacidad de negociación por parte del PMA.

#### *2.1.4.3 Estrategia de asociación del PMA con otros agentes humanitarios y de desarrollo*

**129. El PMA ha desarrollado varios acuerdos de colaboración con organizaciones de la sociedad civil (OSC), Gobiernos locales y otras agencias humanitarias y de desarrollo. Sin embargo, no se puede hablar de una estrategia de asociación como tal o de asociaciones estratégicas, ya que estos acuerdos se limitan a acciones puntuales y no integran una visión y un posicionamiento a largo plazo del PMA frente a estas otras instituciones.**

130. A fin de poder actuar concretamente sobre el terreno a pesar de su pequeño equipo de planta, el PMA ha desarrollado alianzas operativas con varias OSC, entre ellas, Word Vision Bolivia, la Fundación Educación para el Desarrollo (FAUTAPO) y la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO). Estas instituciones, que están asociadas a las autoridades locales, como la Gobernación de Oruro, el Municipio de Curahuara de Carangas o el Municipio de Entre Ríos, han sido el brazo operativo del PMA durante la ejecución del PEP.

131. Además, las acciones realizadas en Entre Ríos, gracias al apoyo de la Fundación Repsol, han servido como eje articulador para otras medidas que se llevaron a cabo junto a otros donantes, a saber: i) la Fundación Probitas, que ha apoyado el fortalecimiento de la Asociación de Productores Agropecuarios de la Zona Noroeste (APAZ) a través de la dotación de una sacheteadora para el envasado y la posterior comercialización de miel; ii) el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG) que realizó inspecciones previas a la Asociación de Mujeres Productoras de la Provincia O'Connor (AMPRO), a Nueva Vida y a APAZ para facilitar la obtención del registro sanitario; iii) el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP) que capacitó a los pequeños productores en buenas prácticas de manufactura para vender al PACE; iv) FAUTAPO, que apoyó el fortalecimiento de asociaciones locales (Nueva Vida) para que puedan vender alimentos al PACE (Nueva Vida maneja una planta procesadora de maíz y una deshidratadora de carne y hortalizas con la cual produce charque, entre otros productos), y v) la Fundación SODEXO, cuyos representantes —después de una evaluación de la inocuidad alimentaria— equiparon algunas escuelas con elementos de cocina y huertos.

132. A pesar de estos esfuerzos, el PMA no logró formar alianzas estratégicas estructuradas a largo plazo con estas instituciones. La cooperación ha sido puntual, bilateral y estructurada alrededor de una intervención concreta, sin miras a una asociación a más largo plazo construida sobre la identificación de capacidades específicas de cada institución y complementariedades. El nivel de asociaciones y sinergias del PMA con los diferentes actores humanitarios y de desarrollo ha sido limitado. Tampoco se ha logrado asegurar fondos a través de asociaciones con otras agencias humanitarias o de desarrollo.

133. En relación con lo anterior, los asociados del PMA consideran que los convenios de cooperación hubieran debido ser más el objeto de reflexión inicial para lograr acuerdos de cooperación más claros, más fuertes y a más largo plazo.

134. Cabe resaltar, sin embargo, que el Gobierno nacional ha dejado claro que prefiere no trabajar con OSC, sino directamente con el PMA, ya que considera que multiplicar los intermediarios incrementa los costos de administración y el insumo de recursos.

135. Tanto los actores del Gobierno como las propias agencias de la ONU para el desarrollo reconocen que se necesita mayor coordinación entre las agencias de la ONU.

136. El PMA ha perdido cierto nivel de interacción con las asociaciones locales por haber cerrado sus dos oficinas regionales en Sucre y Tarija. Numerosos actores han resaltado que valoraban la presencia local del PMA porque permitía mantener relaciones más directas y oportunas y una mejor comunicación con los actores locales de desarrollo y los beneficiarios.

## **2.2 PE2: ¿CUÁL ES EL ALCANCE Y LA CALIDAD DE LA CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA DEL PMA A LOS EFECTOS ESTRATÉGICOS DEL PEP EN EL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA?**

### **2.2.1 ¿En qué medida el PMA consiguió los productos previstos y los efectos estratégicos indicados en el PEP?**

#### *2.2.1.1 Avances en cuanto a los productos*

137. **El análisis de beneficiarios que recibieron asistencia en relación con los EE (Figura 7) permite entrever que, si bien estos beneficiarios se mantuvieron por debajo de lo previsto cuando se realiza un análisis global por año<sup>106</sup>, ha habido un incremento en la cantidad de beneficiarios alcanzados a lo largo del tiempo.** En gran medida, la diferencia entre el número de beneficiarios atendidos y previstos puede deberse a la disminución de la programación ante las dificultades financieras y la decisión de la oficina en el país de reasignar dichos fondos entre las actividades.

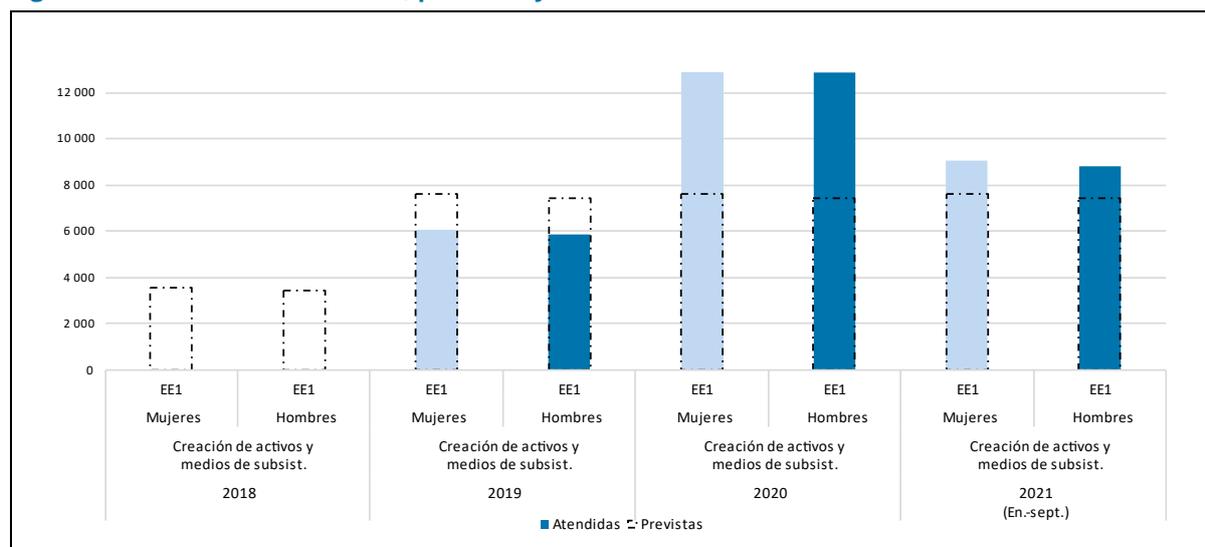
138. En el marco del EE1, de acuerdo con la Figura 11, en 2018 no se alcanzó la meta fijada de beneficiarios, debido a que ese año no se presentaron emergencias en el país; en tanto que, en 2019, se alcanzó solo el 79,3 % de la meta establecida, lo que, de acuerdo con datos de entrevistas y revisión documental, se debería sobre todo a los problemas políticos y sociales provocados por las elecciones de octubre de ese año. En 2020, se superaron sobremanera las metas en cuanto al número de beneficiarios, debido entre otros, a la alta demanda insatisfecha de 2019 y la incorporación de nuevos grupos vulnerables y zonas de intervención por la crisis de la pandemia de la COVID-19. A septiembre de 2021, el PMA había superado en casi un 20 % la cantidad de beneficiarios previstos para ese año, lo que permite entrever una continuación de la tendencia iniciada el año anterior durante la pandemia.

139. La programación de beneficiarios se dirigió a un número ligeramente mayor de mujeres (50,6 %) que de hombres (49,3 %) entre 2018 y septiembre de 2021. En cuanto a los beneficiarios atendidos, en 2019, la proporción de mujeres fue ligeramente superior (50,6 %) a la de hombres (49,3 %). En cambio, en 2020, la proporción de hombres que recibieron asistencia apenas superó (50,1 %) la proporción de mujeres (49,9 %). En 2021 (a septiembre), la proporción de mujeres beneficiarias fue superior (50,7 %) a la de hombres (49,3 %). Esto sugiere que el PMA adoptó enfoques sensibles al género que permitieron un acceso equitativo de las mujeres a las intervenciones.

---

<sup>106</sup> En 2018, solo se alcanzó el 63,8 % de lo planificado, mientras que, en los años 2019 y 2020, se cumplieron las metas globales de beneficiarios en un 41,8 % y 73,2 %. En 2021, se logró alcanzar el 54,6 % de las metas establecidas en cuanto a beneficiarios.

**Figura 11. Personas beneficiarias, previstas y atendidas conforme al EE1**



Fuente: COMET, informes CM-R020 y CM-A003 (datos extraídos el 15/09/21)

140. Pese a todo lo anterior, la programación global de beneficiarios ha sido superada (101,6 %), lo que muestra que el PMA cumplió con éxito su planificación en cuanto al número de beneficiarios receptores de asistencia alimentaria para la creación de activos en distintas regiones y municipios del país.

141. De acuerdo con datos de los informes anuales sobre el país de 2019 y 2020, las actividades de asistencia alimentaria, que se pusieron en práctica durante el período 2019-2020, permitieron que las familias beneficiarias lograran rehabilitar 1.188 hectáreas de tierras degradadas, 18 kilómetros de carreteras destruidas por los deslizamientos, siete kilómetros de parcelas protegidos con vallas vivas y 350 metros lineales de diques de protección. Las familias fueron también dotadas con 50 colmenas para la producción de miel. Estas medidas también tuvieron como finalidad promover la resiliencia ante futuras perturbaciones, mejorar la producción de alimentos locales y crear actividades generadoras de ingresos que permitieran a las familias satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas frente a las situaciones de crisis vividas<sup>107</sup>. Según se desprende de las entrevistas a los beneficiarios y la observación directa en el terreno por parte del equipo de evaluación, se ha logrado una mayor proporción de activos recuperados correspondientes a parcelas degradadas por fenómenos climáticos, la construcción y/o rehabilitación de canales de riego y reservorios de agua (vigiñas), la rehabilitación de huertos y la forestación. En cualquier caso, los actores clave entrevistados de las instituciones gubernamentales a nivel subnacional manifestaron que las intervenciones del PMA permitieron la recuperación de distintos tipos de activos, como los mencionados en los informes anuales sobre el país.

142. **En el marco del EE2, el PMA desarrolló en 2018 una campaña de comunicación sobre buenos hábitos alimentarios, orientada a 7.000 jóvenes en riesgo de malnutrición en La Paz y El Alto.** Dado que en el país no existe un mecanismo consolidado que mida el índice de audiencia de los programas de televisión y radio, el alcance en las redes sociales ha sido utilizado como una aproximación del impacto logrado en la campaña de comunicación. Los materiales producidos han tenido amplia aceptación, no solo entre los grupos de validación, sino también entre jóvenes activos en las redes sociales, ya que se llegó a alrededor de 28.000 usuarios (48,1 % hombres y 46,2 % mujeres), con fluctuaciones en las reproducciones completas de los materiales entre 600 y 10.000 veces. Esta diferencia se debe, sobre todo, al tiempo de permanencia en las redes sociales desde la fecha de su publicación<sup>108</sup>.

143. Según datos del informe anual sobre el país de 2019 y COMET (CM-R008), hasta 2019 se había alcanzado a 368.700 personas de entre 13 y 85 años (54 % hombres y 46 % mujeres) a nivel nacional. Esto confirma que la complementación de la campaña en los medios de comunicación principales con

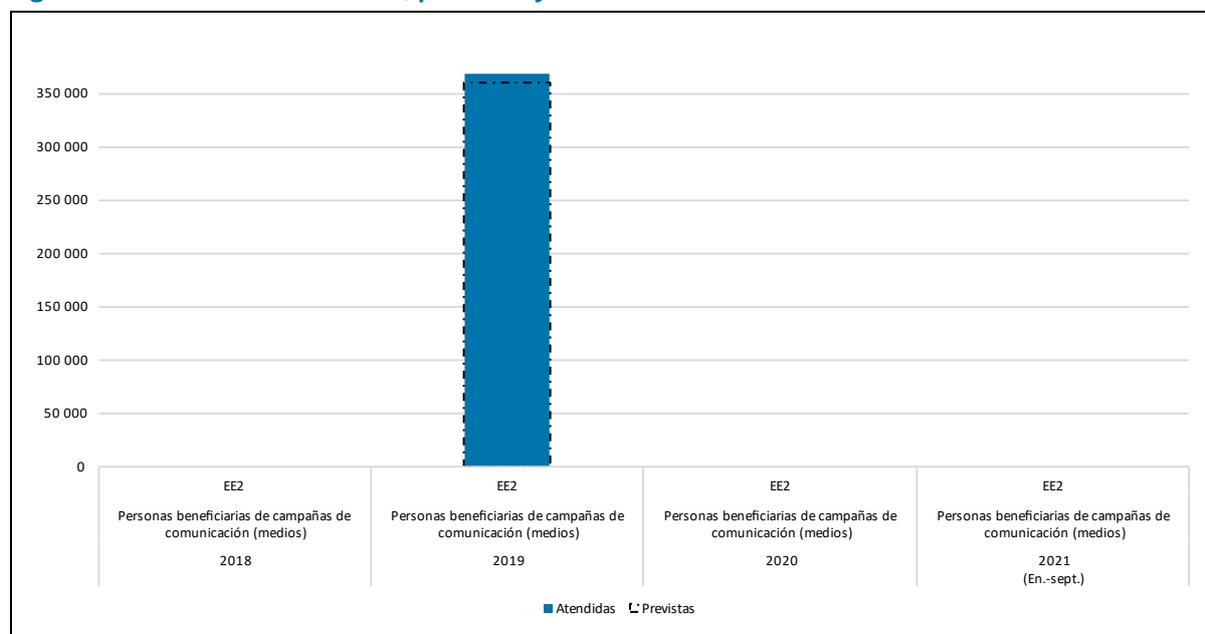
<sup>107</sup> Informes anuales sobre el país de 2019 y 2020.

<sup>108</sup> Informe final Campaña de sensibilización nacional sobre buenos hábitos alimentarios con un enfoque en la población joven de La Paz y El Alto (Bolivia).

contenidos específicos para redes sociales como Facebook, fue una estrategia eficaz para llegar a un público más amplio.

144. De acuerdo con entrevistas a personal de la oficina en el país y la revisión documental, en 2020 y 2021 no se planificaron ni llevaron a cabo actividades específicas de nutrición, aunque se realizaron algunas acciones relacionadas con la nutrición en el marco del EE3, como la capacitación en nutrición a personas con VIH/sida y el apoyo en la instalación de una planta procesadora de alimento complementario para niños y niñas menores de dos años en el departamento de Oruro.

**Figura 12. Personas beneficiarias, previstas y atendidas conforme al EE2**



Fuente: COMET, informe CM-R008 (datos extraídos: 25/05/21); los datos de 2021 se basan en entrevistas a personal de la oficina en el país

145. **En el marco del EE3, el PMA brindó asistencia alimentaria a hogares en situación de inseguridad alimentaria, para que mejoraran su resiliencia a través de la rehabilitación de sus activos, principalmente productivos.** Asimismo, los productores en situación de vulnerabilidad alimentaria recibieron capacitación para reforzar sus medios de subsistencia.

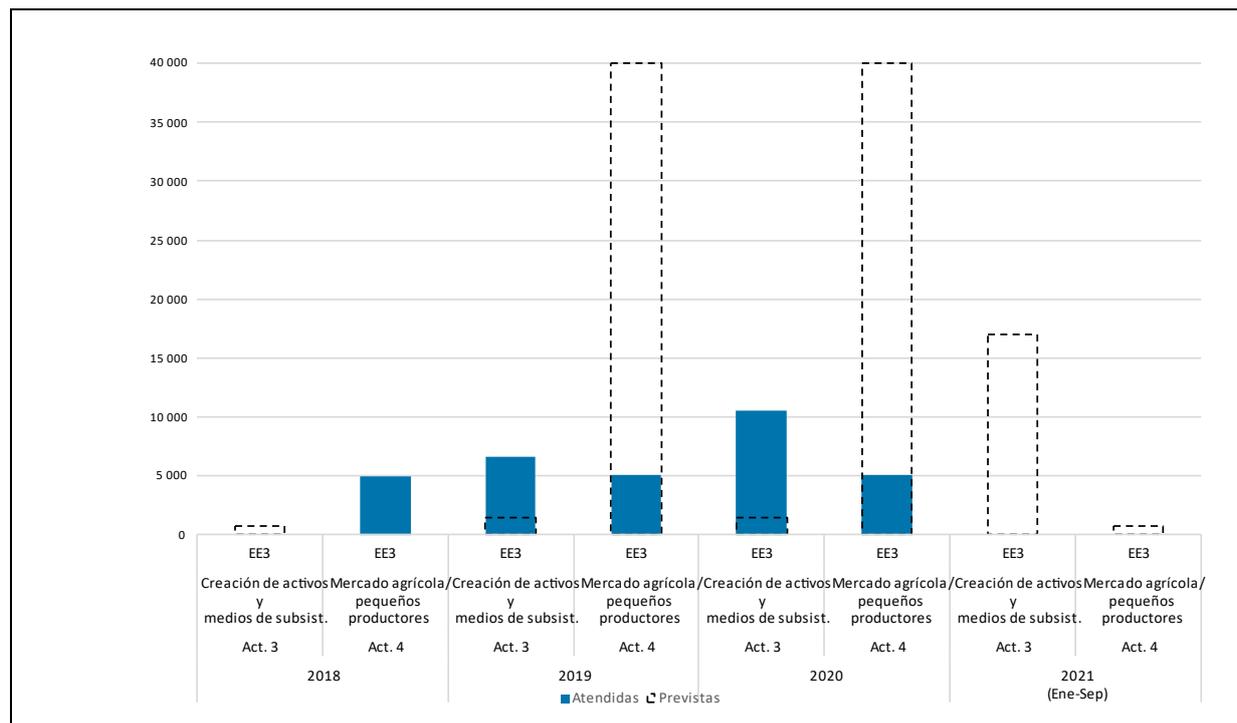
146. De acuerdo con la Figura 13, entre 2018 y 2021 (a septiembre), el apoyo del PMA benefició a 32.218 personas (49,3 % mujeres; 50,7 % hombres) de un total de 101.200 planificadas (49,2 % mujeres; 50,8 % hombres), mediante las modalidades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia, así como la vinculación de los pequeños productores con los mercados agrícolas para la provisión de alimentos a estudiantes de las unidades educativas del municipio de Entre Ríos.

147. El número de beneficiarios que recibieron asistencia alimentaria para la creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia varió ampliamente durante el período evaluado. En 2018, se planificó beneficiar a 700 personas para que crearan o rehabilitaran sus activos y medios de subsistencia, pero no se informó sobre los beneficiarios atendidos durante ese período. En 2019, se produjo un salto importante en este sentido, ya que de las 1.400 personas que se estipularon, se logró ayudar a 6.654 (50,5 % mujeres; 49,5 % hombres). De igual forma, en 2020, hubo otro salto importante, puesto que de los 1.400 beneficiarios planificados, se asistió a 10.588 (49,4 % mujeres; 50,6 % hombres). En 2021, se previeron 16.999 beneficiarios a través de los proyectos "Asistencia alimentaria a familias damnificadas por las inundaciones en Beni y La Paz" y "Forjando resiliencia en el Chaco boliviano a través de activos productivos", pero no se ha reportado aún el número efectivo de beneficiarios de esta actividad<sup>109</sup>.

<sup>109</sup> Esta información se incluirá en el informe anual sobre el país de 2021, cuya publicación será a finales de marzo de 2022.

148. El número de estudiantes que recibieron alimentos en la escuela y raciones para llevar a casa estuvo muy por debajo de la programación anual, porque las intervenciones se realizaron en un solo municipio (Entre Ríos). En 2018, 4.919 estudiantes (58,7 % mujeres; 41,3 % hombres) recibieron alimentos locales (miel, charque, arveja seca), adquiridos de los productores locales con fondos de la Fundación Repsol. En 2019 y 2020, se planificó entregar alimentos locales a 40.000 estudiantes por año (49,8 % mujeres; 41,2 % hombres) en varios municipios. Sin embargo, dado que esta actividad se ejecutó en un solo municipio, solo se alcanzó a cubrir al 13 % de los estudiantes programados (49,3 % mujeres; 50,7 % hombres). En 2021, se planificó beneficiar a 701 estudiantes a través del proyecto “Alimentación escolar a través del empoderamiento de las mujeres” en el municipio de Huari del departamento de Oruro. Sin embargo, tampoco se han revelado aún los datos oficiales sobre el número de beneficiarios en esta actividad.

**Figura 13. Personas beneficiarias, previstas y atendidas conforme al EE3**



Fuente: COMET, informe CM-R020 (datos extraídos el 15/09/21)

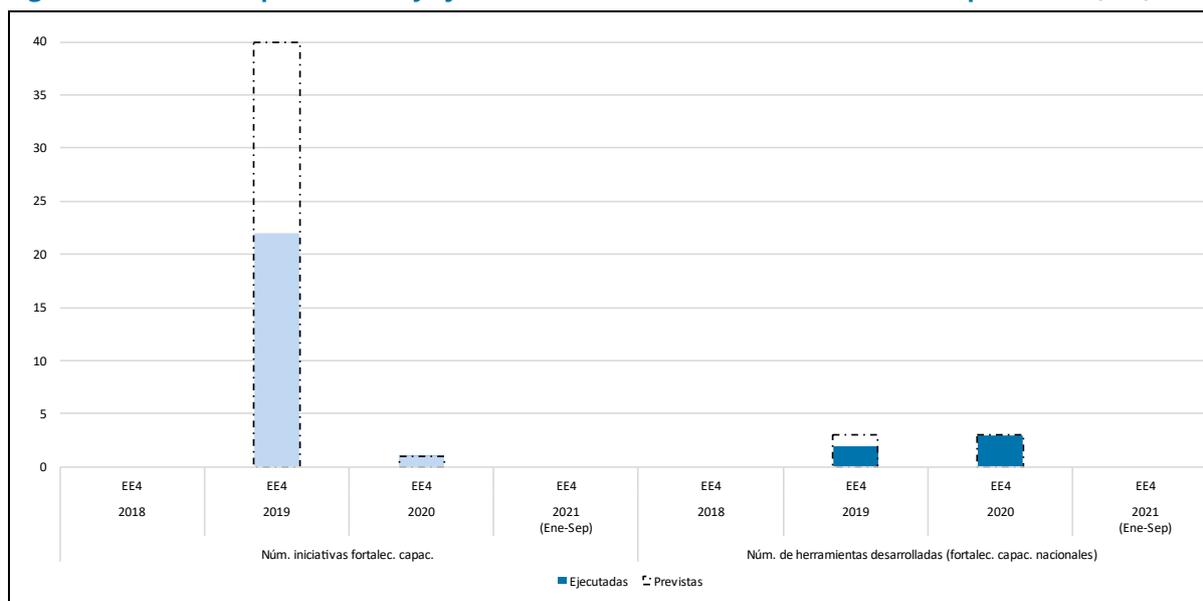
149. **En el marco del EE4, el PMA fortaleció las capacidades de las instituciones gubernamentales en el contexto de los programas nacionales y subnacionales de protección social.** De acuerdo con la Figura 14, en 2018, el PMA no programó ni desarrolló iniciativas para el fortalecimiento de capacidades en materia de seguridad alimentaria y nutrición que estuvieran destinadas a las partes interesadas a nivel nacional. De cara a 2019, se habían estipulado 40 iniciativas, y para 2020, una iniciativa de fortalecimiento de capacidades. Sin embargo, en 2019 solo se pusieron en marcha 22 iniciativas (55 %), y en 2020, se cumplió con la única iniciativa prevista (100 %). En cuanto a 2021, el convenio con el MDRyT especificaba que se apoyaría el análisis integrado del contexto comunitario como iniciativa de fortalecimiento de capacidades a nivel nacional, lo cual incluyó la dotación de un servidor para albergar los sistemas informáticos del MDRyT.

150. En cuanto a las herramientas<sup>110</sup> desarrolladas o revisadas para mejorar los sistemas nacionales de seguridad alimentaria y nutrición, solo se programaron tres por año entre 2019 y 2020, y, en total, se llegaron a desarrollar cinco (83 %)<sup>111</sup>.

<sup>110</sup> Estas herramientas se exponen de manera más minuciosa en el apartado 2.2.1.2

<sup>111</sup> En 2018 y 2021, no se programó ni se desarrolló ningún producto/herramienta.

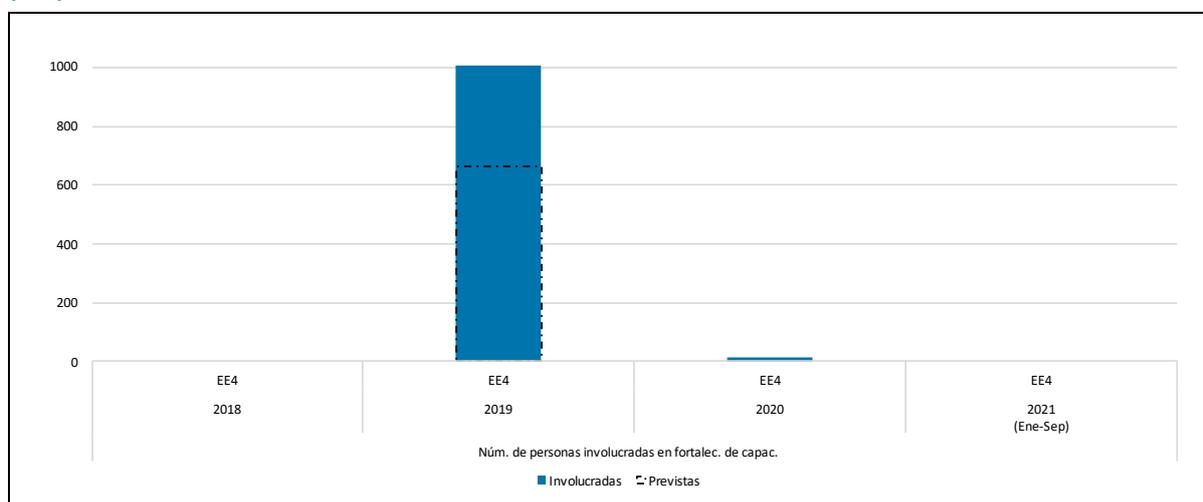
**Figura 14. Iniciativas planificadas y ejecutadas relativas al fortalecimiento de capacidades (EE4)**



Fuente: COMET, informe CM-R008 (datos extraídos el 25/05/21); los datos de 2021 se basan en entrevistas a personal de la oficina en el país.

151. Respecto al número de personas involucradas (Figura 15) en las iniciativas de fortalecimiento de capacidades, entre 2019 y 2020, el PMA había propuesto capacitar a 655 funcionarios gubernamentales<sup>112</sup> de los tres niveles de Gobierno (nacional, departamental y municipal), pero logró la participación de 1.023 personas, es decir, un 54 % más de lo previsto. A septiembre de 2021, no se cuenta con información sobre el número de personas previstas y aquellas que efectivamente participaron en las iniciativas de fortalecimiento de capacidades.

**Figura 15. Personas previstas e involucradas en las actividades de fortalecimiento de capacidades (EE4)**



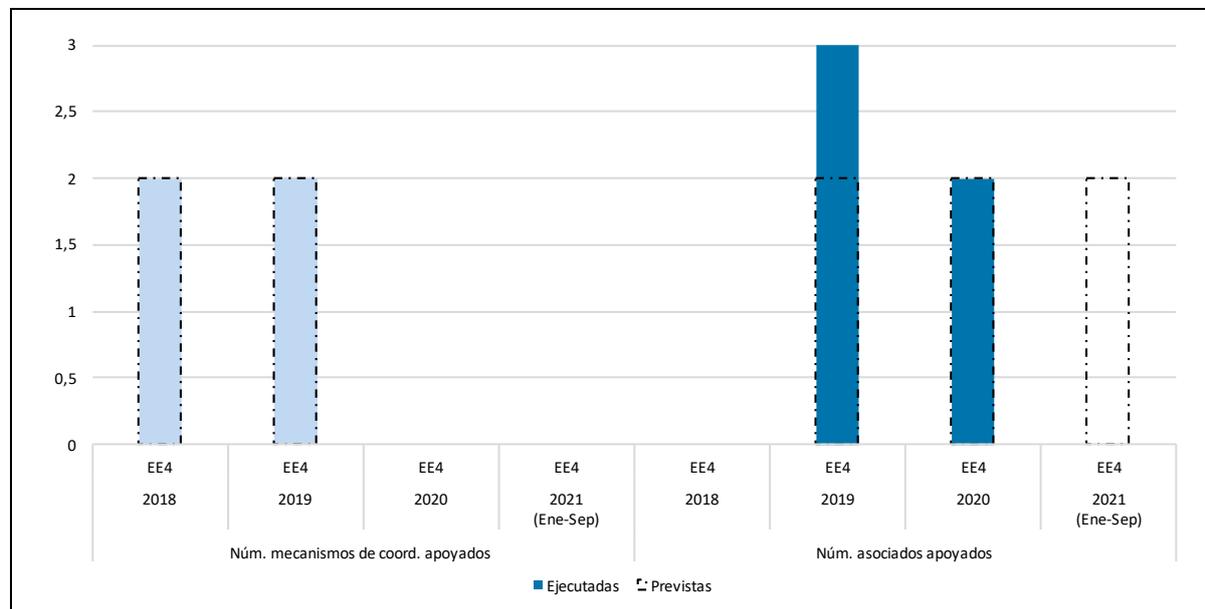
Fuente: COMET, informe CM-R008 (datos extraídos el 25/05/21); los datos de 2021 se basan en entrevistas a personal de la oficina en el país.

152. **Con relación a los mecanismos de coordinación (Figura 16), el PMA apoyó la creación de dos mecanismos en 2018 y otros dos en 2019.** Según entrevistas a personal de la oficina en el país, entre 2020 y 2021 no se creó ningún otro mecanismo de coordinación.

<sup>112</sup> Los participantes gubernamentales fueron funcionarios de nivel nacional del MDRyT y el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), del nivel departamental y municipal participaron funcionarios de las direcciones departamentales y municipales de Gestión de Riesgos.

153. En cuanto a la colaboración con asociados locales, durante 2019 y 2020, el PMA planificó articular su trabajo con cuatro asociados locales; sin embargo, logró coordinar con cinco. Para 2021 (enero-septiembre), según datos de las entrevistas al personal de la oficina en el país y asociados cooperantes, el PMA determinó que continuaría colaborando con estos asociados para el desarrollo, especialmente en actividades relacionadas con la dotación de canastas alimentarias e incentivos monetarios.

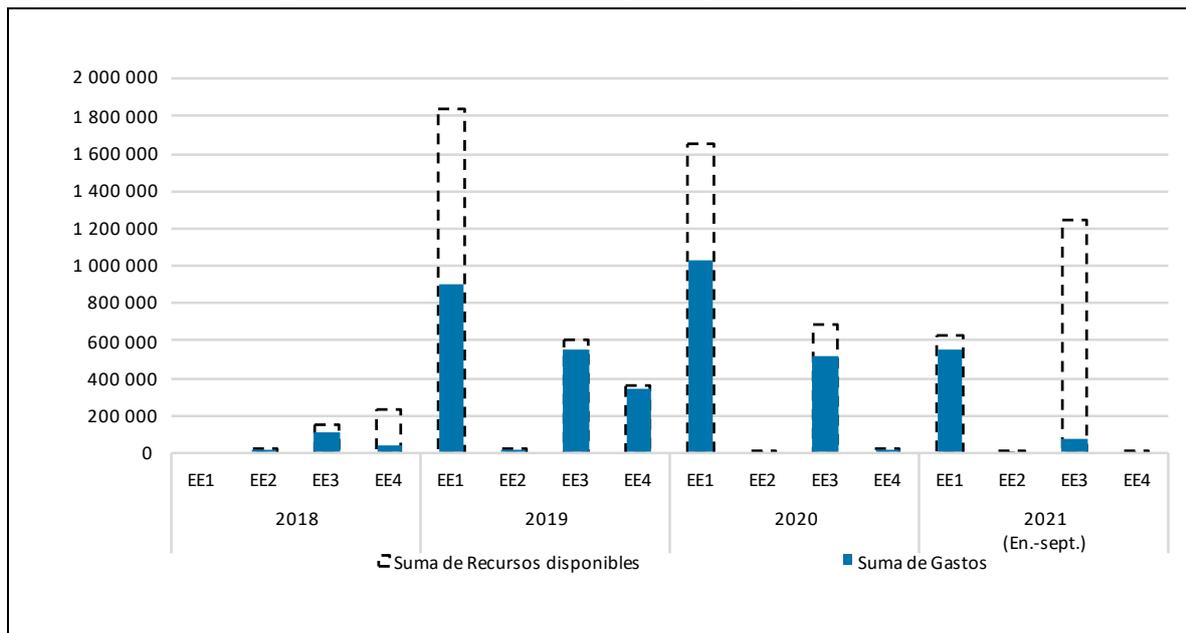
**Figura 16. Acciones previstas y ejecutadas relativas a los mecanismos de coordinación (EE4)**



Fuente: COMET, informe CM-R008 (datos extraídos el 25/05/21), los datos de 2021 se basan en entrevistas a personal de la oficina en el país.

154. De acuerdo con la Figura 17, **la mayor parte de los recursos se canalizaron hacia el EE1 con el fin de proporcionar asistencia alimentaria en contextos de emergencia, y hacia el EE3 para mejorar la productividad y los ingresos de los pequeños productores locales; también indica que no se lograron movilizar recursos para el EE2.** Esto se refleja en la asignación presupuestaria de 6,82 millones de dólares y en el gasto de 3,72 millones de dólares entre 2018 y septiembre de 2021 para ambos efectos; en comparación con los 688.355 dólares asignados y los 419.132 dólares que se gastaron en el marco de los EE2 y 4. De acuerdo con entrevistas a personal de la oficina en el país, la diferencia entre los recursos disponibles y los gastos se explica fundamentalmente por la capacidad de movilización de fondos de la oficina en el país. Por ejemplo, en 2021 (enero-septiembre), se consiguió financiación por 1,1 millones de dólares para el EE3, pero no se ejecutó hasta el segundo semestre de 2021, es decir, fuera del período de la evaluación.

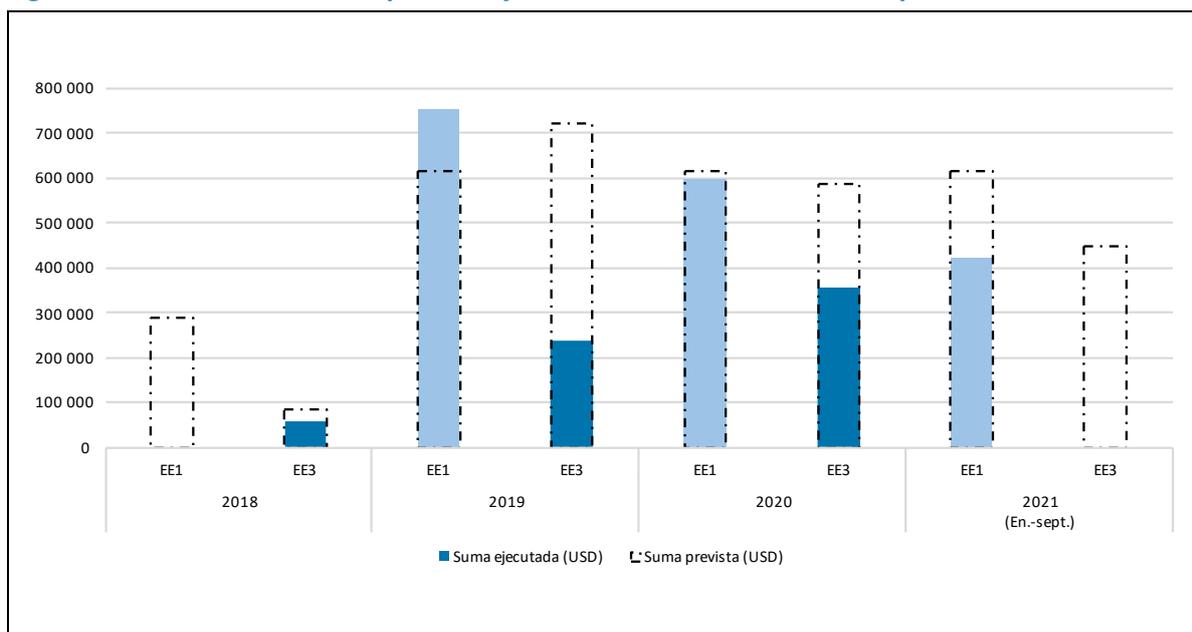
**Figura 17. Recursos disponibles en relación con los gastos por EE, por año (millones de dólares)**



Fuente: IRM Analytics (datos extraídos el 15/09/21)

155. En la Figura 18, se muestran las transferencias de recursos planificadas en comparación con las transferencias realizadas en el marco de cada efecto estratégico. En el caso del EE1, en 2018 se programaron recursos para transferencias monetarias, pero no se realizaron debido a que ese año no hubo emergencias en el país. En 2019, las transferencias realizadas superaron en un 22 % a las transferencias planificadas; mientras que, en 2020 y 2021 (enero-septiembre), se logró transferir el 97,2 % y el 68,5 % de lo planificado. Respecto al EE3, en 2018, las transferencias alcanzaron al 66,3 % de lo previsto, mientras que, en los años 2019 y 2020, solo se logró transferir el 32,7 % y el 60,7 % de lo programado en cada año. En lo tocante a 2021, a septiembre, a través de la oficina en el país se constató que los fondos conseguidos conforme al EE3 no se ejecutaron hasta el segundo semestre (fuera del alcance de la evaluación), razón por la cual dicho gasto no está aún reflejado en la Figura 17 ni en la Figura 18.

**Figura 18. Transferencias (USD) previstas y realizadas conforme a cada EE, por año**



Fuente: COMET, informe CM-R014 (datos extraídos el 15/09/21)

156. En la

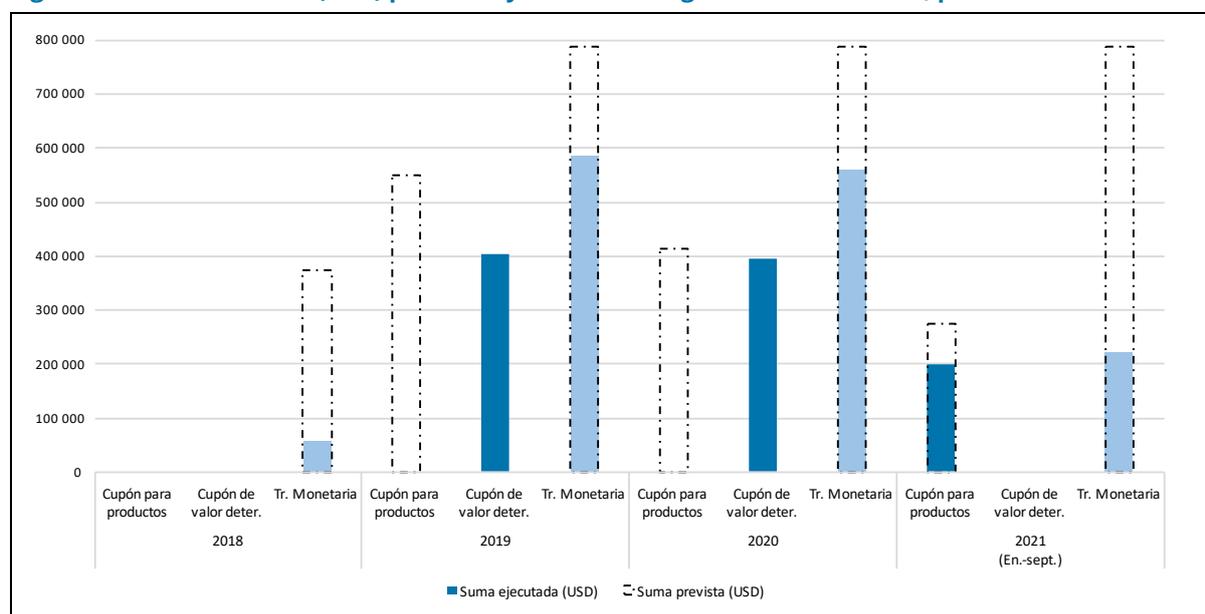
157. Figura 19, se muestran las transferencias de recursos previstas en comparación con las que efectivamente se ejecutaron en relación con cada modalidad. En 2018, no se planificaron transferencias mediante cupones para productos y cupones de un valor determinado<sup>113</sup>. Sin embargo, las transferencias monetarias apenas superaron el 15 % de lo planificado. En 2019, no se realizaron transferencias de cupones para productos, aunque se había previsto que se destinarían 550.800 dólares a esta modalidad. Por el contrario, no se planificaron recursos para las transferencias de cupones de un valor determinado, pero se asignaron algo más de 400.000 dólares a esta modalidad. Respecto a las transferencias monetarias, se planificaron cerca de 790.000 dólares, pero se transfirió el 74,1 % de tal cantidad.

158. En 2020, se planificó transferir 413.100 dólares mediante cupones para productos, pero no se llegó a ejecutar debido a que la mayoría de las familias beneficiarias prefirieron los cupones de un valor determinado dada su facilidad de uso. De este modo, se llegó a ejecutar el 95,6 % de los recursos planificados originalmente para cupones para productos. Se concretaron el 70,9 % de las transferencias monetarias previstas —un porcentaje similar al año anterior—, por motivos ya citados en relación con la disponibilidad de recursos y los obstáculos para operar en un contexto sociopolítico adverso y de crisis sanitaria.

159. A septiembre de 2021, solo se planificaron y ejecutaron transferencias monetarias, a pesar de que en la

160. Figura 19 se muestra que también se entregaron cupones para productos<sup>114</sup>. A septiembre de 2021, se habían transferido el 72,5 % de los recursos asignados a este tipo de cupones, mientras que las transferencias monetarias alcanzaron el 28,2 % de lo planificado. Esto se explica porque, entre enero y septiembre de 2021, solo se ejecutaron los recursos asignados al EE1, como se evidencia en la Figura 18<sup>115</sup>.

**Figura 19. Transferencias (USD) previstas y realizadas según cada modalidad, por año**



Fuente: COMET, informe CM-R014 (datos extraídos el 15/09/21)

<sup>113</sup> Los cupones de valor determinado son títulos de papel o electrónicos canjeables por productos.

<sup>114</sup> Cabe explicar que lo que aparece en la

Figura 19 como cupones para productos en 2021 (a septiembre) son, en realidad, transferencias monetarias que efectúa la oficina en el país a favor de los asociados cooperantes para que ellos se encarguen de comprar las canastas que se distribuirán a los beneficiarios en el marco de la modalidad de cupones para productos.

<sup>115</sup> También ha sido confirmado por datos recientes que envió la oficina en el país (21/10/21).



### 2.2.1.2 Avances en cuanto a los efectos estratégicos previstos

161. **Durante el período 2018-2021, la ejecución del PEP logró avances significativos en lo referente a los cuatro efectos estratégicos. Sin embargo, estos avances no fueron homogéneos, dadas las limitaciones financieras generales y las diferencias en la asignación de recursos entre las actividades.**

162. **En el marco del EE1, se observó un cambio importante en los patrones de consumo de las comunidades afectadas, ya que la población mejoró su acceso a los alimentos frescos. Esto que repercutió positivamente en la cantidad y la calidad de los productos proteicos consumidos.** Por ejemplo, en respuesta a las inundaciones de 2019, el PMA ejecutó el proyecto de respuesta inmediata para brindar asistencia a las familias damnificadas en seis municipios de los departamentos de Tarija y Chuquisaca. A efectos de diseñar la operación, se realizó una ESAE, de la cual se desprendieron los siguientes hallazgos: la puntuación relativa al consumo de alimentos mejoró considerablemente (81 % aceptable, después de la operación, frente a 34 % aceptable, antes de la intervención). Asimismo, la proporción del gasto en alimentos y el índice relativo a las estrategias de supervivencia se redujeron<sup>116</sup>.

163. Los beneficiarios entrevistados manifestaron que el apoyo del PMA fue muy importante, sobre todo, en los tiempos más difíciles, como los conflictos políticos de 2019 y la pandemia de la COVID-19 en 2020, ya que les permitió contar con una canasta de alimentos que, en muchos casos, les duró hasta dos o tres meses. La mayoría de los entrevistados mostraron un especial agradecimiento por la ayuda recibida e indicaron que, si no hubiese sido por este apoyo, probablemente no habrían tenido alimentos, debido a la falta de trabajo, las restricciones de movimiento y la cuarentena impuesta a raíz de la COVID-19.

164. **En el marco del EE2, el equipo de evaluación no pudo cuantificar en qué medida los participantes de la campaña de comunicación mejoraron sus hábitos alimentarios y nutricionales, debido al corto tiempo de la actividad y la falta de un seguimiento personalizado a los participantes.** Más aún, no es posible saber si los participantes mejoraron su estado nutricional, ya que esto conlleva varios aspectos, como el cambio de comportamiento, el acceso permanente a alimentos nutritivos y las prácticas saludables de alimentación y nutrición a nivel individual y familiar.

165. Sin embargo, los resultados de un diagnóstico situacional (encuesta) previo a la campaña de comunicación —cuyo objetivo fue definir las bases de los conocimientos, las actitudes y las prácticas referidas a alimentación y nutrición de los participantes— mostraron que los jóvenes encuestados (50 % mujeres; 50 % hombres) eran conscientes de los beneficios de llevar hábitos alimentarios saludables y consideraban que era importante estar bien informados. Su percepción sobre el acceso económico a los alimentos estaba directamente relacionada con el consumo frecuente de productos lácteos y cárnicos (a modo de ejemplo), los cuales fueron considerados como los más caros. El mayor consumo de hidratos de carbono se relaciona con un precio más accesible y fácilmente disponible en los alrededores de las escuelas. Por último, al ser consultados sobre sus principales fuentes de información relacionadas con la alimentación y la nutrición, la escuela y sus hogares fueron las primeras opciones (con un 24 % y un 18 %, respectivamente), seguidos de la televisión (17 %) e internet (15 %)<sup>117</sup>.

166. Según comentarios extraídos de las redes sociales, los participantes indicaron quedar satisfechos con los conocimientos adquiridos, aunque manifestaron que el tiempo de la campaña no fue suficiente para lograr cambios a mediano y largo plazo en cuanto a sus hábitos de alimentación. Según informantes de la oficina en el país, aunque la Unidad de Alimentación y Nutrición (UNAN) dependiente del Ministerio de Salud solo participó en la validación y la aprobación de los materiales difundidos, estuvo de acuerdo con la campaña realizada y, en su momento, solicitó lanzarla a nivel nacional, pero no fue posible a raíz de las limitaciones financieras. Para los informantes de la UNAN es muy importante que los materiales comunicacionales sean difundidos por un período mayor al que tuvo el programa piloto, ya que en solo tres meses no es posible verificar cambios sustanciales de actitudes y prácticas del público seleccionado.

167. **En el marco del EE3, la ayuda del PMA con asistencia alimentaria a través de los dos mecanismos de transferencia utilizados ha permitido que los hogares en situación de inseguridad alimentaria de varios municipios accedan a una canasta de alimentos básicos y satisfagan sus**

<sup>116</sup> Informe de seguimiento posterior a la distribución. Operación de emergencia CSP BO02.01. 011.ACL1.

<sup>117</sup> PMA (2019). Informe final Campaña de sensibilización nacional sobre buenos hábitos alimentarios con un enfoque en la población joven de El Alto y La Paz (Bolivia).

**necesidades alimentarias básicas.** Dentro de todas las intervenciones realizadas por el PMA en el componente de resiliencia, un ejemplo interesante y que fue visitado por el equipo de evaluación es el apoyo brindado, entre noviembre y diciembre de 2020, por el PMA y el Gobierno Autónomo Municipal de Sucre (GAMS) a productoras y productores de hortalizas en las áreas urbana y periurbana de Sucre quienes estaban imposibilitados de generar ingresos y conseguir alimentos debido a las restricciones por la pandemia de la COVID-19. Según datos de una encuesta realizada en febrero de 2021, se pudo determinar que el 96 % de los hogares encuestados tenían un consumo aceptable de alimentos, mientras que el 4 % sufría todavía inseguridad alimentaria severa, con mayor incidencia en hogares monoparentales (10 %). Cabe destacar que el 90 % de las familias participantes de esta encuesta manifestaron haber utilizado alguna estrategia para afrontar la escasez presente o futura de alimentos y dinero, que constó principalmente en el consumo de alimentos más baratos y menos nutritivos y la reducción de las porciones de comida y el racionamiento de alimentos<sup>118</sup>.

168. De acuerdo con datos de las entrevistas realizadas por el equipo de evaluación, el apoyo que prestó el PMA fue muy valorado. Los beneficiarios entrevistados manifestaron que lograron cubrir sus necesidades de alimentos en los momentos más críticos; además, muchos aseguraron que este apoyo no solo fue para la persona registrada como beneficiaria, sino para todo el núcleo familiar. Asimismo, indicaron que si bien, en términos generales, el monto recibido para comprar alimentos estaba calculado sobre la base del consumo de un mes, en la mayoría de los casos, lograron que durara hasta tres o cuatro meses. Algunas personas señalaron que, incluso, todavía tenían algunos alimentos en casa (especialmente, los que tienen familias menos numerosas), lo que guarda relación con los hallazgos de la encuesta sobre el uso de estrategias para afrontar la escasez presente o futura de alimentos. También, muchos participantes declararon que, gracias a la asistencia alimentaria del PMA, lograron recuperar sus activos (tierras degradadas, huertos, canales de riego, pozos y otros), lo que les permitió incrementar su producción destinada, en gran parte, al autoconsumo, aunque también, a la venta. De este modo, pudieron tener una fuente alternativa de ingresos derivados de la venta de sus productos, principalmente hortalizas.

169. De manera general, el equipo de evaluación considera que el acceso a los alimentos para mejorar la seguridad alimentaria de las familias ha sido clave en los momentos más críticos. Sin embargo, por la naturaleza de la ayuda puntual, esta mejora ha sido momentánea. Además, salvo en algunos casos, como el observado por el equipo de evaluación en el municipio de Curahuara de Carangas, los municipios no cuentan con estrategias y recursos para continuar con este tipo de apoyo, en aras de poder sostener en el tiempo el aumento de la resiliencia de las familias más pobres.

170. **En el marco del EE4, las instituciones nacionales y subnacionales que recibieron el apoyo del PMA fortalecieron su capacidad para gestionar programas y sistemas de seguridad alimentaria y emergencias.** Sin embargo, estas capacidades todavía no han sido institucionalizadas debido a varios factores, como el cambio de Gobierno en 2019, la pandemia de la COVID-19 y, en especial, la alta rotación del personal técnico y autoridades a cargo de los sistemas desarrollados. Según el punto de vista de algunos funcionarios públicos entrevistados, el proceso de institucionalización de estos programas y sistemas depende en su mayoría de las instituciones beneficiarias. No obstante, también manifestaron que sería más estratégico que el PMA desarrollara procesos a más largo plazo, justamente para contribuir a su institucionalización, y que este apoyo se traduzca en política pública, lo que le permitiría un mayor posicionamiento y movilización de recursos.

171. El diagnóstico inicial que efectuó el PMA en 2018 sobre la capacidad de los sistemas de alerta temprana y respuesta a emergencias utilizados por el VIDECI —cuya finalidad fue evaluar las brechas de capacidad institucional y las necesidades de asistencia técnica— permitió mejorar la capacidad del VIDECI en la producción de listas predefinidas de potenciales beneficiarios a partir del sistema de registro oficial municipal y nacional, denominado Sistema de Registro de Intervenciones y Damnificados (RIDA). A través del análisis de datos en línea de los acontecimientos locales, se cargó información valiosa para la toma de decisiones en el sistema de información de emergencia del VIDECI, lo que permitió a las autoridades gubernamentales responder más rápidamente a las emergencias locales.

---

<sup>118</sup> PMA (2021). Informe de seguimiento posterior a la distribución. Apoyo a pequeños productores con asistencia alimentaria y rehabilitación de huertos urbanos. Sucre, Bolivia.

172. Asimismo, el PMA apoya un innovador sistema de alerta temprana denominado Sistema de Indicadores Naturales y Bioindicadores (SIN B), con el objeto de rescatar los conocimientos ancestrales e indígenas relacionados con el cambio climático. Gracias a este sistema, que se nutre de los datos que proveen los informantes indígenas locales quienes aún utilizan y manejan indicadores naturales, se ha logrado comenzar a predecir las condiciones meteorológicas en distintos municipios del país. Esta información se utilizó para elaborar previsiones meteorológicas semanales para el público en general, y aunque, al principio, se pensaba desplegar el sistema en 14 municipios, el ahorro de recursos en el desarrollo de software permitió que la implantación real llegara a más de 130 municipios.

173. Como resultado de este proceso, durante el primer trimestre de 2019, tanto el RIDA como el SIN B fueron incorporados como parte de los sistemas institucionales del VIDECI, y se impuso la obligatoriedad de su uso a todas las Unidades de Gestión del Riesgo municipales y departamentales.

174. En 2020, el PMA fortaleció la capacidad del MDRyT mediante el desarrollo del análisis integrado del contexto, como herramienta de apoyo y línea de base para la toma de decisiones y la planificación de alto nivel para poner en marcha las actividades encaminadas a la consecución de los objetivos de la Agenda Patriótica 2025. De esta manera, gracias a este análisis, se ha comenzado a identificar a los municipios con distintos grados de inseguridad alimentaria mediante una plataforma web de indicadores de seguridad alimentaria alojada en el portal INFO-SPIE del Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD)<sup>119</sup>. Asimismo, en un esfuerzo por facilitar el acceso de los pequeños agricultores a los mercados privados de las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, el PMA evaluó —junto al MDRyT— las deficiencias y los factores críticos que dificultaban dicho acceso, a través de un estudio de la cadena de producción agrícola.

175. Además, debido a la vulnerabilidad del país a los fenómenos climáticos adversos, se reforzaron los sistemas de alerta temprana y respuesta a emergencias del VIDECI mediante el uso de drones para mejorar la asistencia.

## 2.2.2 ¿En qué medida el PMA contribuyó al logro de los objetivos transversales (principios humanitarios, protección, rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, igualdad de género y otras consideraciones de equidad)?

### 2.2.2.1 Efectividad de la transversalización de los principios humanitarios, la protección y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas

176. **En general, las actividades del PMA han respetado los principios humanitarios, ya que han fomentado la protección de los derechos humanos y la conciencia de solidaridad a la vez que han evitado la exclusión de grupos vulnerables.** La evaluación ha evidenciado la gran importancia que el PMA en Bolivia confiere al respeto de los derechos de las personas atendidas en todas las intervenciones y a la necesidad de la presencia sobre el terreno para asegurar dicho respeto. El PMA ha fomentado la conciencia de solidaridad múltiple (entre las familias) en consonancia con uno de los principios de la Ley de Gestión de Riesgos. Numerosas opiniones de beneficiarios de La Paz y El Alto han reflejado satisfacción por el hecho de que no se violaron sus derechos ni se discriminó a algún grupo vulnerable, a sabiendas de que no todos podían recibir la ayuda y de que una selección de los más vulnerables era necesaria. Por ejemplo, hay mucho respeto por la selección de las madres solteras que carecen de apoyo y medios de producción. Sin embargo, el punto de vista del propio PMA es que se necesita generar más evidencias para visibilizar la gravedad de la pobreza en el país y el trabajo humanitario que el PMA está realizando al respecto.

177. **Las acciones del PMA en materia de protección han sido limitadas en el contexto del PEP, pese a que aumentaron en respuesta a la pandemia de la COVID-19. El PMA reconoce la necesidad de realizar evaluaciones de riesgos más exhaustivas.** La escasa financiación del PEP ha restringido las medidas de protección, sin embargo, en respuesta a la pandemia de la COVID-19, los esfuerzos se redoblaron con el fin de no estigmatizar a las personas asistidas durante la distribución de cupones. También el PMA ha incorporado aspectos de protección en los análisis de la viabilidad de las transferencias y desde la Oficina Regional (OR) de la Ciudad de Panamá se emitieron recomendaciones para incorporar debidamente la protección en el PEP.

---

<sup>119</sup> Ministerio de Planificación del Desarrollo de Bolivia.

178. De igual modo, el PMA ha mostrado cuidado en la protección de datos, aunque en escasas circunstancias, se ha cuestionado este aspecto en la adopción del sistema RIDA<sup>120</sup>. En El Alto, por ejemplo, el PMA hizo trabajo de sensibilización para que los beneficiarios entendieran los motivos de las capacitaciones que iban a recibir y las razones por las que se usarían sus nombres. Como medida de mitigación, se dio un trato individual a aquellos que prefirieron obtener el beneficio en un marco de confidencialidad.

179. Si bien instancias del Gobierno han reconocido los esfuerzos progresivos del PMA por incorporar la protección en la gestión de riesgos y “haberla hecho norma”, también han advertido de que faltan más guías y acompañamiento, y que se no usan mecanismos de aplicación de las normas de protección adaptados a las regiones indígenas. En concreto, el Gobierno de Entre Ríos, a través de la Unidad de Defensa de la Mujer y en coordinación con la Defensoría de la Niñez, ha realizado actividades específicas para prevenir la violencia hacia las mujeres y la niñez. No hay evidencias de que el PMA haya trabajado directamente en aspectos relativos a la violencia de género. En cualquier caso, el PMA, tanto a nivel nacional como regional, ha reconocido la necesidad de realizar evaluaciones de riesgos más exhaustivas.

180. **La evaluación ha demostrado que existe en el PMA en Bolivia gran concientización sobre la importancia de rendir cuentas ante las poblaciones afectadas pero los esfuerzos realizados al respecto no están aún sistematizados ni tienen suficiente visibilidad.** Una de las actividades principales del PMA en materia de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas<sup>121</sup> son los mecanismos de retroalimentación con las comunidades, en especial, a través de la presentación de quejas. Se puso a disposición un número de teléfono para recibir las quejas, pero apenas se ha usado en el ámbito rural, donde los beneficiarios tienen la costumbre de expresar sus quejas a los técnicos municipales. En el ámbito urbano, donde hay mayor manejo del teléfono móvil, la evaluación permite constatar que ha resultado efectiva la comunicación (a través de WhatsApp) entre el PMA y los beneficiarios, a pesar de que el PMA no tiene en el país suficientes recursos humanos para hacer un seguimiento preciso de dichas quejas. Otro mecanismo de control que el PMA aplicó a modo de brindar asistencia en el canje de los cupones ha sido la instalación de carteles en las tiendas, que contenían las listas de precios de los productos, dado que se recibieron denuncias de que se habían modificado los precios fijados originariamente.

181. La opinión generalizada del personal del Gobierno respecto a cómo el PMA les rinde cuentas es que, si bien se hacen esfuerzos por visibilizar las tareas en las que se está trabajando, se necesita todavía mayor transparencia en la gestión de los recursos y mayor complementariedad de esfuerzos con otras agencias y autoridades locales. Tampoco la coordinación con las autoridades, según la opinión de un asociado cooperante, ha facilitado al PMA su rendición de cuentas ante los beneficiarios, sino todo lo contrario. Las autoridades, a veces, asumen compromisos durante la planificación de las actividades que no pueden cumplir, por ejemplo, prevén un mayor número de beneficiarios. Esto ha provocado que el PMA tuviera que reprogramar la ayuda en varias ocasiones.

182. No obstante, otra evidencia que muestra que la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas va tomando visibilidad es el hecho de que se hace bastante mención del PMA en relación con esta esfera (y, en concreto, en acciones participativas con los pueblos indígenas en el contexto de la COVID-19) en el informe de la Oficina de la Coordinadora Residente (OCR) de 2020 en comparación con el de 2018<sup>122</sup>. Por último, la evaluación reveló que, para lograr una mayor visibilidad de la rendición de cuentas a la sociedad, es necesario tener estrategias claras e intrínsecamente relacionadas de comunicación y rendición de cuentas. Por tanto, es necesario implicar a la unidad transversal de comunicación de la oficina en el país en el diseño de los programas y, en concreto, en los análisis de prevención de riesgos y en los mecanismos de rendición de cuentas.

---

<sup>120</sup> El sistema RIDA es un programa informático cuyo objetivo es producir listas predefinidas de potenciales beneficiarios a partir del sistema de registro oficial municipal y nacional. Por petición directa del VIDECL, el PMA apoyó su desarrollo en 2019.

<sup>121</sup> La rendición de cuentas a las poblaciones afectadas comprende una serie de mecanismos, por ejemplo, establecer aplicaciones informáticas o líneas telefónicas directas para un mecanismo de retroalimentación comunitario.

<sup>122</sup> ONU Bolivia (2021). Informe de resultados 2020.

### 2.2.2.2 Efectividad de la transversalización de las cuestiones de género

183. El PMA **ha hecho esfuerzos para integrar las cuestiones de género y equidad dentro de la estructura e intervenciones del PEP, pero no existe ningún indicador específico de género en el marco lógico del PEP.** La oficina en el país ha logrado algunos resultados en cuanto a la igualdad de género, como la participación equitativa de hombres y mujeres en todas las actividades implementadas, el premio a la Integración de la Perspectiva de Género<sup>123</sup> por completar los valores de referencia del programa de transformación de las relaciones de género<sup>124</sup> y el fortalecimiento de capacidades del personal de la oficina en el país en materia de género y empoderamiento de las mujeres.

184. El programa de transformación de las relaciones de género es uno de los mecanismos fundamentales para la integración de la perspectiva de género en todo el PMA, así como para cumplir con la igualdad de género en todo el Sistema de las Naciones Unidas. En septiembre de 2018, la oficina en el país decidió participar en dicho programa. Tras la finalización de una autoevaluación de referencia en noviembre de ese mismo año y la aplicación del plan de mejora, entre noviembre de 2018 y julio de 2020, la Oficina de Género de la Sede del PMA en Roma realizó una misión de evaluación en línea<sup>125</sup> a efectos de medir los logros, por parte de la oficina en el país, de los 39 valores de referencia en los que se basa el programa.

185. De acuerdo con el informe de evaluación, la oficina en el país demostró que había cumplido 34 de los 39 valores de referencia y completó el programa de transformación de las relaciones de género. En virtud de ello, se le asignó la codificación 3 del marcador de género y edad, lo que significa que el PEP integra las cuestiones de género en sus actividades, pero no efectúa un desglose por edad. Para el personal entrevistado de la oficina en el país y otras agencias de la ONU, mantener la vigencia de una acreditación en materia de género requiere un liderazgo continuado, el compromiso de todo el personal, el desarrollo permanente de capacidades, así como el diálogo y la integración de la perspectiva de género en todas las fases de la programación y las operaciones. En base a ello, el equipo de evaluación considera que la visión del PMA en el tema de género es importante y con un alto compromiso hacia el cambio, pero la oficina en el país aún no ha asumido un rol protagónico en este sentido. Por ejemplo, no ha logrado vincular las cuestiones de género con la temática de seguridad alimentaria y nutrición, no solo como tema transversal, sino como acciones concretas y con presupuesto en cada uno de los efectos estratégicos y actividades del PEP.

186. **En la oficina del PMA en Bolivia, los sistemas de rendición de cuentas de la gestión relacionados con el género están establecidos y son funcionales con el plan de acción en materia de género del PMA, y los resultados de la igualdad de género están incluidos en la herramienta de recursos humanos (PACE).** Asimismo, la oficina en el país integra el enfoque de género en sus esfuerzos de movilización de recursos como se evidencia en las propuestas de proyectos presentadas a los donantes y en la estrategia de movilización de recursos. De acuerdo con el personal de la oficina en el país, la igualdad de género se considera atractiva para los donantes, por lo que continuarán trabajando con este enfoque.

187. Otro aspecto que se destaca en el informe de evaluación con respecto a la asignación de recursos financieros necesarios para el trabajo de igualdad de género y empoderamiento de la mujer, es que la oficina en el país no ha reunido el 15 % de los recursos que debían destinarse a actividades de igualdad de género<sup>126</sup>, debido principalmente al limitado presupuesto disponible, a que las actividades de emergencias y resiliencia demandan mayor presupuesto, y no todas las fuentes de financiamiento incluyen el tema de género en sus prioridades. Asimismo, el informe menciona que, a partir de 2020, todos los acuerdos que se firmaron con los asociados incluyen una línea específica para las actividades de igualdad de género, tal y como se solicitó en un memorando interno de la oficina en el país.

---

<sup>123</sup> Otorgado por el Director Ejecutivo del PMA en Roma.

<sup>124</sup> Programa de transformación de las relaciones de género del PMA.

<sup>125</sup> PMA. Oficina de Género de la Sede principal (2020). Informe de la misión de evaluación del programa de transformación de las relaciones de género de la oficina del PMA en Bolivia.

<sup>126</sup> Tal y como se indica en la política del PMA en materia de género para 2015-2020 y se retoma también en la nueva política en materia de género para 2021-2025 que será aprobada por la Junta Ejecutiva a comienzos de 2022.

188. **En relación con las herramientas de seguimiento y evaluación (SyE), los datos aparecen desglosados por sexo y edad, así como comprenden información relacionada con las diferentes experiencias de las mujeres y los hombres.** La unidad de SyE también capta las diferentes experiencias de las mujeres y los hombres mediante datos cuantitativos, y, de acuerdo con la opinión del personal de la oficina en el país, gracias a las capacitaciones recibidas ahora son más conscientes de por qué las mujeres y los hombres reciben y utilizan la asistencia del PMA de forma diferente, y por qué la información generada no es la misma.

189. **La oficina en el país ha transversalizado la perspectiva de género en todas las intervenciones, y los análisis de género y el desglose de datos por sexo son evidentes en el PEP, los informes anuales sobre el país, las ESAE, los informes de seguimiento, así como en los informes y propuestas a los donantes.** También se han llevado a cabo análisis de género para el concepto de las operaciones y la crisis de la COVID-19, que proporcionan valiosas aportaciones para futuras actividades. La participación de las mujeres está garantizada en todas las consultas, y el PMA promueve activamente su participación; sin embargo, no queda claro hasta qué punto su voz es escuchada o tenida en cuenta por el resto de la comunidad.

190. En cuanto a las capacidades técnicas adecuadas para la programación transformadora de las relaciones de género, la oficina en el país cuenta con una especialista de género que ha sido clave en la promoción de la importancia de género dentro del trabajo del PMA en Bolivia y en la prestación de asistencia técnica de alta calidad para incorporar la perspectiva de género en los procesos y actividades. La oficina en el país ha comenzado a ejecutar un "programa de aprendizaje en la práctica" que se viene formalizando desde 2020 y que se prevé tendrá un impacto en las capacidades del personal para incorporar la perspectiva de género.

191. En la oficina en el país, existe paridad de género entre el personal. Se han realizado esfuerzos para garantizar que se tuviera una comprensión básica de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Aunque en general el personal de la oficina en el país es consciente de la importancia de la integración de la perspectiva de género, pareciera que algunas personas interpretan que alude a la participación de las mujeres en los programas del PMA, más que a la promoción del cambio en las relaciones de género.

192. A través de la evaluación, se halló que el proyecto que vinculó a los pequeños agricultores con el programa de alimentación escolar en Entre Ríos y las capacitaciones a personas con VIH/sida son buenos ejemplos de transversalización de la perspectiva de género y equidad. En el caso de Entre Ríos, las personas beneficiarias aseguraron que la participación de hombres y mujeres fue equitativa porque todos tuvieron los mismos derechos y obligaciones y participaron en igualdad de condiciones. En el caso de las personas con VIH/sida, sus representantes manifestaron que la participación de hombres y mujeres en las capacitaciones y en la ayuda alimentaria fue equitativa, aunque ni el PMA ni ellos podían decidir quién participaba y quién no.

193. Asimismo, **la oficina en el país tomó en cuenta el tema de género y equidad en la campaña de comunicación sobre buenos hábitos alimentarios y facilitó la participación equitativa entre hombres y mujeres en las distintas actividades.** En este marco, en los materiales de comunicación elaborados, se hizo uso del lenguaje inclusivo y no sexista, se evitaron construcciones tradicionales de género y estereotipos, y modelos de masculinidad/feminidad, y se apeló a relaciones de género fundamentadas en valores, como el respeto, la amistad, la cooperación y el trato igualitario de mujeres y hombres.

194. El equipo de evaluación tuvo acceso a los productos comunicacionales elaborados por el PMA, que abordaban explícitamente las cuestiones de igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, y se incluyeron algunos análisis de género e informes finales que indican claramente cómo las mujeres y los hombres participaban y se beneficiaban de los programas. Según el personal de la oficina en el país, el estudio sobre género, malnutrición y pobreza, que se llevará a cabo en el segundo semestre de 2021, proporcionará información crucial para futuros programas y para el próximo PEP. De igual forma, los materiales de comunicación interna y externa contienen mensajes de igualdad de género y empoderamiento de la mujer, y, según información del área de comunicación de la oficina en el país, el personal es consciente de la importancia de utilizar un lenguaje no sexista, evitar los estereotipos de género y destacar los resultados de la igualdad de género.

195. Con la finalidad de transversalizar la temática de género con otros actores, el PMA desarrolló sesiones de formación destinadas a sus asociados cooperantes, y se realizó un mapeo de organizaciones relacionadas con los derechos de la mujer.

196. El PMA en Bolivia es miembro de las mesas de género del MANUD y del Comité Interagencial de Asuntos de Género (CIAG), lo que le permite interactuar en la temática con otras agencias de la ONU, en pos de conseguir los objetivos de igualdad de género. Algunos entrevistados de Naciones Unidas reconocen que, desde que el PMA cuenta con una especialista de género, la organización ha desempeñado un papel más importante en los comités. Asimismo, señalaron que el PMA, como organismo, podría ir más allá y promover la incorporación de las cuestiones de género en las intervenciones nacionales e interinstitucionales en materia de seguridad alimentaria y nutrición. Además, indicaron que se podrían proponer actividades específicas, ya que el grupo cuenta con fondos y, por lo tanto, el PMA podría aprovechar la oportunidad de que el donante reconozca su interés por la temática de género.

## 2.2.3 ¿Hasta qué punto es probable que los logros del PEP sean sostenibles?

### 2.2.3.1 Sostenibilidad de los logros del PEP

197. **Aunque varía según los diferentes tipos de efectos, la sostenibilidad de los logros del PEP no es satisfactoria. A través de la evaluación no se observó una continuidad suficiente de las acciones del PMA ni tampoco el seguimiento de los efectos a largo plazo para poder garantizar la sostenibilidad.**

198. **Los logros del EE1 conciernen a actividades de emergencia que no tienen la finalidad de ser sostenibles**, sino que permiten trabajar en la rehabilitación de activos y la resiliencia en una segunda etapa, a través de las actividades vinculadas a resiliencia y fortalecimiento de los medios de subsistencia (EE3).

199. **Las actividades de nutrición (EE2) solo se han centrado en la campaña de comunicación para promover cambios de comportamiento en un momento dado, lo que no permitió lograr resultados sostenibles. Las actividades de fortalecimiento de capacidades de instituciones nacionales y subnacionales (EE4), todavía no han logrado institucionalizarse, lo que no asegura su sostenibilidad en el tiempo.**

200. **En las actividades de resiliencia (EE3) no se ha logrado desarrollar o fortalecer los procesos y las estructuras institucionales necesarias para conseguir su sostenibilidad.** El tiempo y el alcance de las acciones no lo han permitido. En la zona urbana de Oruro, los procesos de cuidado y mantenimiento de los árboles no han sido garantizados y la tasa de prendimiento (aunque todavía falta una evaluación formal) parecía limitada: menos de la mitad de los plántones observados por el equipo de evaluación habían prendido. Los plántones son todavía muy jóvenes, y es probable que la tasa baje aún más en los dos o tres próximos años.

201. Desde el punto de vista técnico, las tecnologías apoyadas por el PMA son prácticas e implementadas por los beneficiarios (limpieza de vigiñas, rehabilitación de tierras) o técnicas que conocen bien (producción de hortalizas, plantación de árboles). En Zudáñez, la construcción de gaviones para resguardar los terrenos cultivables en riesgo de ser afectados por riadas, así como de zanjas de coronación y pasos de quebrada para evitar deslizamientos y proteger las tierras rehabilitadas constituyen factores de sostenibilidad para la producción agrícola futura. En Entre Ríos, la actividad es sostenible, en el sentido de que los beneficiarios continuarán cultivando en las parcelas recuperadas y mejorando su fertilidad, añadiendo abonos orgánicos y otros insumos.

202. **El apoyo a los indígenas uru muratos fue puntual y no planificado, por lo que no se buscaba su sostenibilidad.** Se brindó ayuda puntual y sin condiciones a fin de que pudieran paliar los efectos del confinamiento debido a la pandemia de la COVID-19; no se planteó ninguna medida para resolver el problema de la desaparición de su principal medio de subsistencia, el lago Poopó, ni tampoco se ha buscado una estrategia alternativa de subsistencia.

203. **La sostenibilidad de las actividades de resiliencia en el municipio de Entre Ríos no está asegurada.** Si bien el apoyo ha sido pertinente para complementar las acciones del Gobierno municipal, cuyos medios financieros estuvieron limitados en el período de crisis, no se ha logrado fortalecer al

Gobierno municipal, ni las relaciones con los productores locales, de manera de minimizar los riesgos en caso de que una crisis de este tipo vuelva a ocurrir en el futuro.

204. **La vinculación de pequeños productores con el programa de alimentación escolar del municipio de Entre Ríos tiene pocas perspectivas de sostenibilidad.** El informe de 2018 del proyecto Repsol indica que 132 productores (48 hombres y 84 mujeres) de cuatro asociaciones de las comunidades de Entre Ríos habían sido vinculados al mercado de alimentación escolar en una primera experiencia de venta de su producción a un mercado seguro. Aunque se asevera que a través de esta venta obtuvieron mayores ingresos, gracias a la reducción de los costos de transporte y otros menesteres relativos a la comercialización en la ciudad, esta venta local no se reprodujo en los dos años siguientes.

205. **La producción de hortalizas en los huertos periurbanos de Sucre tiene mayores perspectivas de sostenibilidad,** porque los productores tienen buen dominio de la tecnología y la actividad genera ingresos. No obstante, no queda claro hasta qué punto los beneficiarios están listos para seguir manteniendo las carpas cuando se dañen, y, en particular, si reemplazarán los plásticos cuando se rompan. Tampoco se nota una forma de organización de los productores para llevar a cabo la comercialización de sus productos. Finalmente, los productores visitados utilizan productos químicos sin manifestar mucha preocupación por el cuidado del medio ambiente. El mayor problema es el acceso al agua, por lo que el GAMS tuvo que brindar apoyo para el transporte de agua en cisternas a los productores que sufrieron mayor escasez, lo que, según el punto de vista de funcionarios del GAMS, es caro y poco sostenible. Tampoco se ha logrado que los productores de hortalizas aporten una contraparte para cubrir el costo del agua que permita, de alguna manera, reforzar la sostenibilidad de este apoyo.

206. En términos globales, **la inseguridad en cuanto al financiamiento de las actividades del PMA en Bolivia no permite garantizar la continuidad de las acciones y perjudica la sostenibilidad de los resultados del PEP.**

207. Sin embargo, **la sostenibilidad medio ambiental de las acciones del PMA en Bolivia parece satisfactoria.** De hecho, el fomento de la resiliencia busca frecuentemente manejar los recursos naturales de manera más sostenible a través de acciones de manejo de agua, recuperación de tierras, manejo de praderas o recursos forestales.

#### 2.2.3.2 *Participación y apropiación comunitaria*

208. **El apoyo del PMA está muy bien percibido por los beneficiarios que reconocen que les ha ayudado a superar períodos de crisis muy difíciles. Sin embargo, el nivel de apropiación comunitaria de las actividades concierne principalmente a las actividades de resiliencia.** Estas actividades corresponden frecuentemente a actividades que los beneficiarios desarrollan por propia iniciativa (limpieza de acequias, recuperación de tierras, limpieza de vigiñas) pero que han podido ser implementadas de forma organizada y en el tiempo establecido, gracias a la ayuda del PMA. Por lo tanto, la apropiación no se puede atribuir a la actividad del PMA, ya que es el resultado de su correspondencia con las estrategias de vida de los beneficiarios.

209. El nivel de participación de los beneficiarios en las actividades de ACA ha resultado satisfactorio cuando las poblaciones formaron parte de la selección de los trabajos que se pensaban llevar a cabo y los activos que se rehabilitarían como ha sido el caso en Curahuara de Carangas o en Zudáñez. Sin embargo, en la zona urbana de Oruro, la decisión de realizar plantaciones forestales en algunos barrios ha sido más asunto de la Gobernación que de las poblaciones beneficiarias.

210. **El nivel de participación se ha visto limitado por el hecho de que las intervenciones se organizaron a menudo a muy corto plazo.** Esto repercutió en la falta de tiempo para desarrollar procesos de reflexión e intercambio participativos con el PMA, así como en el tiempo limitado del personal del PMA para determinar acciones pertinentes.

211. Más globalmente, la ayuda alimentaria es lo que los beneficiarios resaltan del apoyo del PMA; el trabajo que tuvieron que realizar para conseguirla no es objeto de tanta atención, por lo que el nivel de participación en definir la naturaleza de este trabajo no es un asunto prioritario para ellos.

212. **En cambio, la participación y apropiación de las autoridades locales ha sido significativa en relación con varias intervenciones.** En particular, las autoridades locales han podido contribuir con productos (plantones en Oruro; plástico, palos, puertas y ventanas para las carpas solares en Sucre;

maquinaria en Entre Ríos) o apoyo logístico (transporte de material y/o beneficiarios en Zudáñez y Entre Ríos). La apropiación de las acciones por las autoridades locales es satisfactoria debido a su involucramiento en los procesos de formulación de las intervenciones y su participación en la coordinación de la implementación de las intervenciones. De hecho, las autoridades locales son el principal interlocutor del PMA y sus asociados cooperantes a lo largo de las intervenciones.

### 2.2.3.3 Fortalecimiento de las capacidades nacionales

213. **El fortalecimiento de las capacidades nacionales no ha alcanzado la magnitud esperada con el EE4. Si bien se han realizado exitosamente algunas actividades puntuales que estaban planificadas, estas no han estado estructuradas sobre la base de un plan de fortalecimiento de las capacidades nacionales.**

214. El PMA no ha emprendido actividades específicas para analizar y desarrollar la capacidad del Gobierno con el fin de garantizar la sostenibilidad del apoyo. Además, se han conseguido pocos recursos para fortalecer las capacidades nacionales, dado que se ha concentrado en la respuesta a situaciones de crisis.

215. A nivel nacional, el desarrollo del análisis integrado del contexto representa una contribución importante a la capacidad nacional de identificación de familias vulnerables que abarca tanto el trabajo de emergencia (EE1) como el trabajo de resiliencia (EE3). Además, el PMA ha fortalecido las capacidades de varias entidades a nivel nacional, en relación con el sistema RIDA que está dentro de la plataforma del VIDECI. Además, se entregaron servidores que son muy apreciados por los ministerios beneficiarios (MDRyT y MPD).

216. Sin embargo, a nivel departamental y municipal se ha trabajado poco en el fortalecimiento de las capacidades de caracterización de la vulnerabilidad porque el trabajo local es percibido por el PMA como una etapa ulterior al trabajo a nivel nacional, es decir que después de tener los mecanismos para identificar las áreas (departamentos y municipalidades) vulnerables, se plantea trabajar más a nivel de comunidades y familias.

217. **Tampoco se ha logrado estructurar a los productores beneficiarios y desarrollar vínculos entre las organizaciones de productores locales y las municipalidades en relación con desayunos escolares.** Se desarrolló un taller para pequeños productores dirigidos al fortalecimiento del conocimiento de la normativa y procedimientos para ventas institucionales a programas de protección social basados en alimentos. Un taller similar fue impartido a técnicos del GAMER. Nueve productores y 13 productoras de la Asociación de Mujeres Productoras de la Provincia de O'Connor (AMPRO) y la Asociación de Productores Agropecuarios de la Zona Noroeste (APAZ), así como 11 técnicos (4 hombres y 7 mujeres) participaron en estos eventos. Sin embargo, por falta de recursos y las dificultades para permanecer sobre el terreno debido a la COVID-19, estas actividades han sido demasiado escasas y han cubierto una cantidad insuficiente de beneficiarios como para tener un impacto significativo y permitir que se desarrollara un sistema centralizado de compra de alimentos locales como se planteaba inicialmente.

218. A pesar de que el PEP prevé que a través de su actividad 3 el PMA proveerá transferencias para la creación de activos y capacitará a pequeños productores para que puedan tener excedentes, se organizaron pocos talleres de capacitación técnica en producción agrícola, a parte de la asistencia técnica proporcionada a productores de hortalizas en la zona periurbana de Sucre.

219. En general, **el período de evaluación no ha sido conducente a actividades de capacitación:** la crisis generada por la COVID-19 no ha facilitado la organización de talleres de capacitación. La inestabilidad política boliviana durante el período de evaluación y la fuerte rotación de autoridades tampoco han favorecido el fortalecimiento de capacidades de autoridades nacionales.

220. Sin embargo, en Entre Ríos la implementación de huertos escolares como herramienta educativa y productiva en las escuelas —así como el apoyo a la educación nutricional sobre la necesidad de llevar dietas equilibradas y consumir vegetales, destinada a padres, madres y niños— ha constituido una forma valiosa de fortalecimiento de las capacidades familiares para producir y consumir una comida sana y equilibrada. De hecho, es importante notar que la capacitación para manejar huertos escolares, además de beneficiar a las propias unidades educativas, ayudó a algunas madres de familia que mejoraron o iniciaron la producción de verduras en sus domicilios, lo que contribuyó a su seguridad alimentaria, y, en algunos casos, sus ingresos a través de la venta de excedentes.

221. Más generalmente, el PMA en Bolivia no ha desarrollado una estrategia de fortalecimiento de las capacidades (EE4) sobre la base de la guía institucional del PMA de fortalecimiento de capacidades a nivel de un país<sup>127</sup>. Eso ha limitado la eficacia de esta dimensión de su trabajo.

#### **2.2.4 ¿En qué medida el PEP facilitó una mayor vinculación estratégica entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo?**

222. **La búsqueda del PMA del nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo —es decir, el equilibrio entre sus enfoques humanitarios y las intervenciones dirigidas al desarrollo— ha sido evidente en la teoría, pero con un éxito limitado en la práctica, debido a numerosos factores.** En su enfoque de resiliencia aplicado en las intervenciones de ACA (EE3), el PMA muestra una clara intención de facilitar los vínculos entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo. Sin embargo, para poder tener una mirada a largo plazo, es necesaria la complementariedad con los actores del desarrollo, tal y como se ha expresado en la totalidad de los informantes clave. Sin embargo, esa complementariedad se ha visto limitada por la escasa presencia de otras agencias para el desarrollo en las áreas en las que interviene el PMA. Para lograr un trabajo eficaz sobre el nexo, no solo es necesario el diálogo y la coordinación con las agencias para el desarrollo a nivel central o departamental, sino también con los asociados locales que conozcan el terreno, para lo cual se necesita una presencia local, como se ha observado en la evaluación sobre la visita a Entre Ríos. En efecto, como ha reiterado el personal del PMA a nivel central, el Gobierno coordina a nivel nacional, pero es en el nivel municipal y departamental en el que realmente se ven el espacio o las oportunidades de coordinación.

223. Otra muestra de que el PMA ha tratado de mantener un nexo ha sido la priorización dada desde el inicio del PEP a sus intervenciones en el marco del EE1 (emergencias) y el EE3 (resiliencia). No hay claras evidencias, en cambio, de hasta qué punto se incorporaron lo suficiente las consideraciones propias del desarrollo en el momento de diseñar el PEP y sus actividades. Lo cierto es que de la evaluación se desprende que no ha existido una coordinación fuerte entre los actores en la que se haya definido una repartición de áreas geográficas con vistas a dar una ayuda complementaria y, por ende, más integral.

224. El hecho de que el PMA trabaje principalmente con donaciones a corto plazo se traduce en actividades a corto plazo que resultan poca adecuadas para generar enlaces con el trabajo en materia de desarrollo. El PMA no ha recibido suficiente financiamiento para destinar al componente de resiliencia y rehabilitación, aparte del fondo aportado por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos (SRAC)<sup>128</sup>, que tiene la condición de que debe ser gastado en 3 a 6 meses. Por ejemplo, en virtud del EE3, en Entre Ríos, solo se logró un pequeño financiamiento de Repsol para alimentación escolar, con el que no se logró vincular la alimentación escolar con los pequeños productores, como estaba previsto conforme a la actividad 4 del EE3.

225. Otra limitación principal que impidió establecer el nexo ha sido la pandemia de la COVID-19. Durante la primera fase de la pandemia, todas las perspectivas sobre el nexo, incluidas las discusiones entre actores, se paralizaron. Sin embargo, tal y como han afirmado varios informantes de la evaluación, la implicación global de los actores en la respuesta a la COVID-19 resultó ser un estímulo para, en adelante, hacer más hincapié en el trabajo interagencial y en temas crónicos, como la pobreza que sufre el país. Como se confirma con la evaluación global de la COVID-19, la pandemia ya forma parte intrínseca del contexto futuro; un contexto de recuperación económica que demanda adaptar una respuesta a más largo plazo. Las perspectivas en esta dirección deben llevar consigo una buena preparación y planificación. La flexibilidad es la parte clave de la preparación para que se puedan aprovechar al máximo las oportunidades relativas al nexo. En este punto coinciden varias agencias para el desarrollo que afirman que trabajar en el nexo supone plantearse la incidencia del plan de desarrollo económico en todos sus niveles (municipal/departamental/central).

226. En definitiva, la contribución que hace y puede seguir haciendo el PMA en el nexo ha recibido opiniones dispares. Desde el punto de vista de las Naciones Unidas, la posición consolidada del PMA en el país y su trabajo en materia de cuestiones sociales, promoción de la producción local, desarrollo y estabilización aportan mucho como equipo en el país. Otro tipo de informantes, incluso aquellos de las

<sup>127</sup> WFP Corporate Approach to Country Capacity Strengthening (CCS).

<sup>128</sup> El Comité de Asignación Estratégica de Recursos (SRAC) es un organismo del PMA que examina y supervisa la priorización y asignación de financiación multilateral. Junio de 2016, WFP's Use of Multilateral Funding, 2015 Report.

esferas del Gobierno, consideran que la contribución del PMA al nexo ha sido limitada como para poder aplicar una agenda de trabajo al respecto. Su implicación limitada no es por falta de voluntad, sino por las limitaciones evidentes comentadas anteriormente.

## **2.3 PE3: ¿EN QUÉ MEDIDA EL PMA HA UTILIZADO SUS RECURSOS DE MANERA EFICIENTE PARA CONTRIBUIR A LOS PRODUCTOS Y EFECTOS ESTRATÉGICOS DEL PEP?**

### **2.3.1 ¿En qué medida se han obtenido los productos en el plazo previsto?**

227. **El PEP ha sido oportuno dentro de sus parámetros de funcionamiento. La capacidad de respuesta ha sido adecuada y, generalmente, bien recibida, y se cumplieron gran parte de los plazos previstos. Sin embargo, programar los procesos para alinearlos con las necesidades de los distintos actores supuso un desafío importante.**
228. Algunos representantes del Gobierno han manifestado que los plazos para el diseño del PEP fueron muy cortos, aunque fue muy apreciado que el PMA solicitara el apoyo del Gobierno para este proceso. El calendario de elaboración del PEP fue diferente al calendario de la contraparte gubernamental equivalente, lo que no permitió que algunos sectores como el de Educación participaran en el diseño. El PEP del PMA ha resultado muy valorado por las instituciones contraparte del Gobierno, como un instrumento ágil a la hora de prestar ayuda en caso de emergencias, una vez que se realizan las declaraciones de desastre o las solicitudes de apoyo.
229. Una vez aprobado el PEP, otro desafío que surgió en cuanto a los plazos fue la alineación de los calendarios del PMA con los del Gobierno (nacional y subnacional). Las actividades a menudo se llevaron a cabo en colaboración con el Gobierno y, por tanto, debían coincidir con sus calendarios, que no siempre eran compatibles y, por ende, creaban ciertas dificultades a la hora de colaborar en las actividades. Sin embargo, la mayor parte de los entrevistados del Gobierno, la oficina en el país y los beneficiarios manifestaron que, en general, las actividades se concluyeron en los plazos previstos, aunque hubo algunos retrasos en ciertas operaciones que no fueron significativos.
230. Según los beneficiarios entrevistados en el municipio de Zudáñez, no se tomó el tiempo suficiente para hacer un buen diagnóstico de problemas y la selección de beneficiarios, la cual se encomendó a la organización municipal y comunitaria. Los participantes del municipio de Curahuara de Carangas manifestaron que no les dieron mucho tiempo para organizarse y cumplir con los requisitos solicitados, lo que hizo que varias familias no fueran tomadas en cuenta. Sin embargo, los participantes entrevistados, de manera casi unánime, reconocen que la oficina en el país les ha tendido la mano en los momentos de mayor necesidad y que, en muchas ocasiones, los recursos transferidos (asistencia alimentaria en especie, transferencias monetarias o cupones) prácticamente constituyeron su única fuente de ingresos o alimentación durante las situaciones de crisis.
231. Los participantes de ONU Mujeres y UNFPA indicaron que las actividades de capacitación a las personas con VIH/sida se han llevado a cabo dentro de los plazos establecidos; sin embargo, el tiempo transcurrido entre el primer contacto con el PMA y la ejecución de la actividad fue de varios meses.
232. De acuerdo con la opinión de varios entrevistados de la Oficina Regional (OR) del PMA, se ha avanzado poco y lento en la estrategia de transferencia monetaria, por una multiplicidad de razones internas y externas como, por ejemplo, le costó bastante a la oficina en el país contratar a la empresa de provisión de servicios, lo que significó ciertos retrasos en su aplicación. El tiempo oportuno de ejecución de las intervenciones de emergencia o las actividades de resiliencia está fuertemente vinculado al hecho de tener experiencias piloto de transferencia monetaria o cupones que permitan realizar la identificación de proveedores y los ajustes internos en las organizaciones para el buen éxito de estas modalidades de intervención.
233. Otro aspecto que permite valorar adecuadamente lo oportuno de las operaciones es el hecho de contar con varias líneas pequeñas de financiamiento y muchas actividades a corto plazo, que impidieron que se realizara un proceso más metódico y, por lo tanto, riguroso de recopilación de evidencias antes de la gestión de recursos financieros con los donantes.

### 2.3.2 ¿En qué medida fueron adecuadas la cobertura y la focalización de las intervenciones?

234. **La cobertura y la focalización de la acción del PMA a lo largo del período de evaluación han sido adecuadas en el sentido de que respondieron a las diversas emergencias que surgieron en el país durante dicho período y a las demandas de apoyo de las autoridades bolivianas. También se ha logrado identificar a las poblaciones vulnerables dentro de las áreas apoyadas de manera satisfactoria. Sin embargo, esto no ha sido el resultado de una reflexión más estratégica** que apuntara a maximizar las sinergias y facilitara una acción más prolongada que permitiera implementar las actividades de resiliencia y fortalecimiento de los medios de subsistencia con más efectos y sostenibilidad.
235. La focalización geográfica ha tenido lugar a través del enfoque de tres vertientes del PMA<sup>129</sup>, que ha comprendido el análisis integrado del contexto, las consultas sobre la programación estacional de los medios de subsistencia y la planificación comunitaria participativa. También se cimentó en la selección de municipios, la cual estuvo a cargo del CONAN. El análisis integrado del contexto que había nacido en 2018, pero cuya publicación no fue aceptada por el nuevo Gobierno hasta diciembre de 2020, permitió hacer un mapeo de todos los indicadores de inseguridad alimentaria y pobreza. El documento fue revisado en varias ocasiones, y finalmente contó no solo con la aprobación del Gobierno sino también con su apropiación<sup>130</sup>.
236. **Si bien los criterios de focalización han sido relevantes y el análisis integrado del contexto, una herramienta clave en la determinación de los lugares de intervención, se cuestionan el rigor y la uniformidad con los que ha sido implementado el enfoque de tres vertientes a través de las actividades**, por el hecho de que varios beneficiarios indican que las actividades se llevaron a cabo con mucha prisa. Tales procedimientos no corresponden a una planificación participativa y tampoco demuestran que la programación haya contemplado bien los medios de subsistencia.
237. De manera general, las intervenciones del PMA han sido muy dispersas a través del país. Aunque se encuentran repartidas en todos los departamentos del país, las intervenciones no han cubierto grandes áreas geográficas y se han mantenido en el nivel municipal e, incluso, comunitario. Esta dispersión ha limitado las sinergias y las economías de escala, así como ha dificultado la definición de estrategias institucionales de salida, lo que no favorece el impacto y la sostenibilidad.
238. La selección de beneficiarios fue realizada a nivel de municipio, y no a nivel de hogar. Las herramientas del PMA permiten identificar regiones o departamentos vulnerables y, dentro de estas regiones o departamentos, los municipios más vulnerables. Empero, en el plano municipal, el PMA ha dejado la selección de las familias vulnerables en manos de las autoridades locales, municipales y originarias. Generalmente, han sido las autoridades de cada comunidad las que determinaron qué familias serían beneficiarias.
239. Si bien, en términos generales, este método permitió que se identificaran a las familias más vulnerables, una proporción significativa de familias que no se consideraban como las más vulnerables también han sido beneficiarias. Aunque estos datos no se cuantificaron, los beneficiarios y las autoridades encontradas durante las visitas sobre el terreno, así como el propio equipo de evaluación, confirman que este ha sido el caso.
240. Oruro y Chuquisaca, que con Potosí son los departamentos más vulnerables según los mapeos de seguridad alimentaria, han recibido apoyo del PMA. En Tarija, Entre Ríos ha sido clasificado como el municipio más pobre del departamento en el último estudio multidimensional de la pobreza (empleo, salud, seguridad alimentaria y nutricional [SAN]). Por lo tanto, se puede concluir que el PMA se focalizó en las áreas más vulnerables del país.

---

<sup>129</sup> Hoja informativa sobre el enfoque de tres vertientes, véase: <https://www.wfp.org/publications/2017-three-pronged-approach-3pa-factsheet>.

<sup>130</sup> El análisis integrado del contexto (ICA) aparece en la plataforma oficial INFO-SPIE, véase: <http://si-spie.planificacion.gob.bo>.

### 2.3.3 ¿En qué medida las actividades del PMA tuvieron una buena relación costo-eficacia en la prestación de su asistencia?

#### 2.3.3.1 Análisis de la eficacia de las actividades en función de los costos

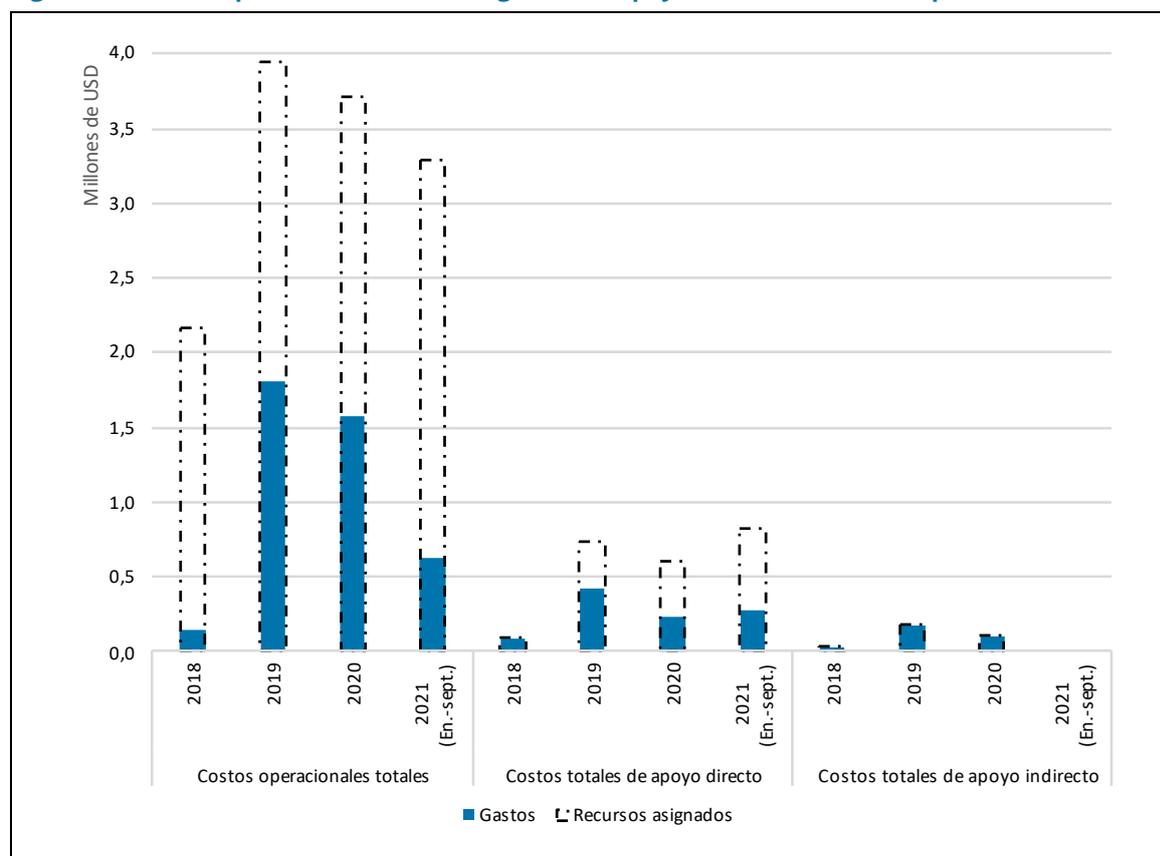
241. **El presupuesto inicial del plan basado en las necesidades del PEP con las correspondientes revisiones posteriores y los gastos reales se orientaron, en gran medida, a la respuesta de emergencia y resiliencia.** En términos generales, el plan basado en las necesidades original preveía un total de 11,69 millones de dólares para 4,5 años (de julio de 2018 a diciembre de 2022), de lo cual el 45 % del presupuesto inicial estaba previsto para el EE3, el 38 % para el EE1, y el 17 % para los EE2 y 4.

242. **En vista de la insuficiencia de recursos, la oficina en el país ha hecho esfuerzos para optimizarlos, intentando reducir la proporción de gastos de apoyo directo e indirecto en relación con los gastos operacionales, así como los gastos asociados a transferencias a beneficiarios (distribución, gestión y asociados cooperantes) con respecto al gasto total en transferencias.**

243. A pesar de los considerables esfuerzos de movilización de recursos, el PMA tuvo que atravesar importantes dificultades para conseguir fondos suficientes para la ejecución del PEP, lo que se ve reflejado en una reducción progresiva del volumen tanto de los gastos como de los recursos asignados, como se observa en la Figura 20. Esta tendencia a la baja se observa tanto a nivel de costos operativos como de costos de apoyo directo e indirecto. La falta de recursos se refleja en lo operativo en términos del personal (poco personal sobre el terreno, cierre de oficinas locales en Tarija y Chuquisaca). En concreto, se ha observado una reducción del 60 % en los costos totales de la oficina en el país en materia de personal<sup>131</sup>.

244. Si se analiza la evolución de los costos operacionales con relación a los gastos totales, se puede constatar una tendencia positiva entre 2018 y 2021, ya que del 57 % sobre el total de gastos que constituían en 2018, ascendieron al 75 % en 2019; al 82 % en 2020, y al 70 % en 2021<sup>132</sup>.

**Figura 20. Gastos operacionales frente a gastos de apoyo directo e indirecto, por año**



<sup>131</sup> Presupuesto de la cartera de proyectos en el país, IRM Analytics (datos del 13/09/2021).

<sup>132</sup> Para 2021, a la fecha de extracción de la información (septiembre de 2021) no se registraban costos totales de apoyo indirecto, lo que puede alterar la proporción real de costos operacionales con relación al total de gastos.

Fuente: Informes anuales sobre el país de 2018, 2019, 2020, 2021; IRM Analytics (datos extraídos el 15/09/21)

245. A lo largo del período analizado se ha observado una disminución de los costos asociados a la distribución de las transferencias monetarias a beneficiarios (costos de distribución, gestión y asociados cooperantes) con respecto al gasto total en transferencias (Tabla 4), lo que refleja la voluntad de la oficina en el país de optimizar el uso de recursos disponibles. En el período 2018-septiembre de 2021, también se observa un incremento en la proporción de costos vinculados con los asociados cooperantes y una disminución en la proporción de los costos de distribución (Figura 21). Si bien los costos de gestión han sido particularmente altos en 2019 y 2020, se produjo una tendencia a la baja en el período 2019-septiembre 2021.

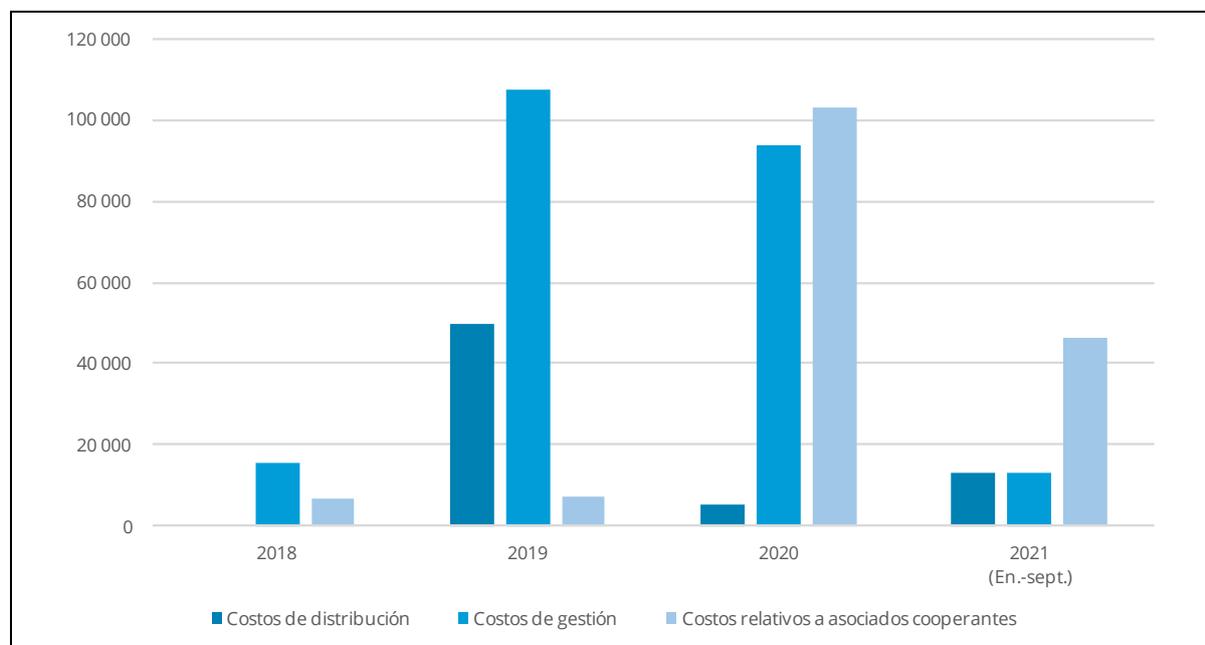
**Tabla 4. Costos asociados a la distribución de transferencias monetarias a beneficiarios<sup>133</sup>**

	<i>Costos asociados a distribución de transferencias (USD)</i>	<i>Monto transferido (USD)</i>	<i>Total de gastos</i>	<i>Porc. costos asoci. / total</i>
2018	22 128	57 243	79 371	28 %
2019	164 709	988 178	1 152 887	14 %
2020	202 073	95 486	1 157 560	17 %
2021 (en.-sept.)	72 003	419 266	491 269	15 %

Fuente: Presupuesto de la cartera de proyectos en el país, IRM Analytics (datos extraídos el 15/09/21)

246. Si se analizan la Figura 21 y la Tabla 4 en paralelo, se observa que los costos vinculados con los asociados cooperantes aumentaron en 2020 y 2021<sup>134</sup>, y los costos totales asociados a la distribución de transferencias disminuyeron. En efecto, a los fines de la evaluación el personal de la oficina en el país confirmó que, a lo largo del período del PEP, se ha involucrado más a los asociados cooperantes en la distribución de las transferencias, lo cual generalmente reduce los costos de distribución.

**Figura 21. Costos de distribución, gestión y asociados cooperantes (costos vinculados con la distribución de transferencias monetarias a beneficiarios)**



Fuente: Presupuesto de la cartera de proyectos en el país, IRM Analytics (datos extraídos el 15/09/21)

<sup>133</sup> Esto incluye costos de distribución, gestión y vinculados con asociados cooperantes.

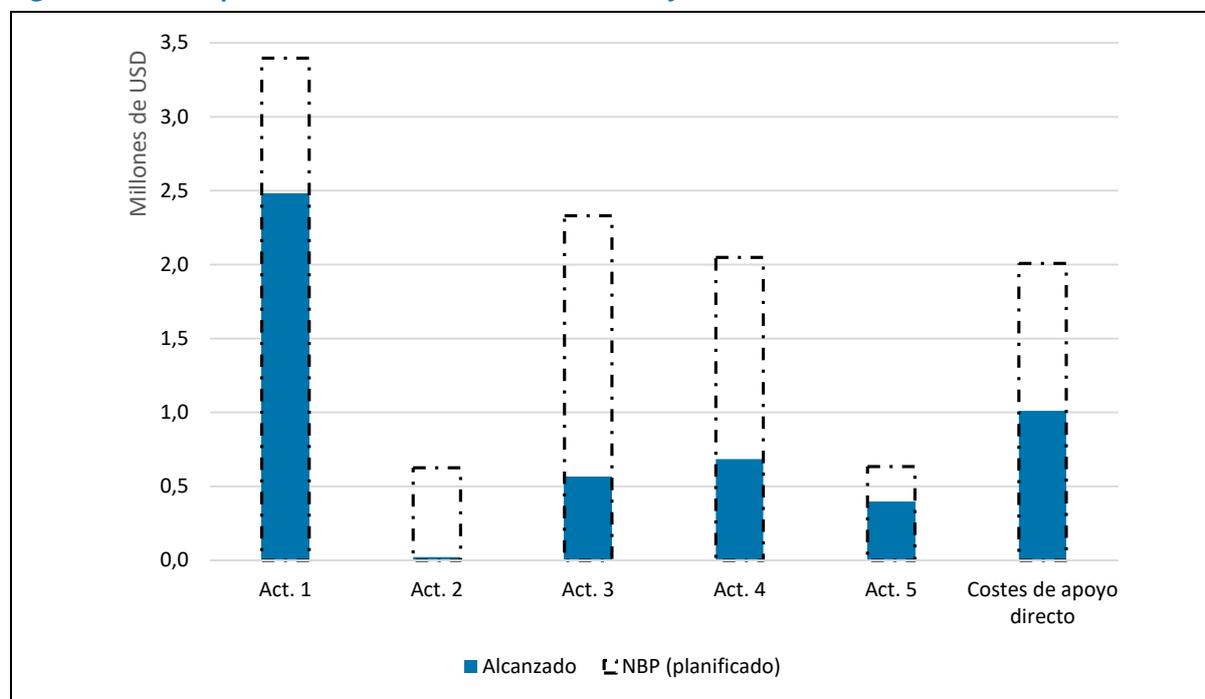
<sup>134</sup> Los datos de 2021 son parciales, ya que corresponden al período de enero-septiembre.

247. La pandemia de la COVID-19 creó desafíos sin precedentes para las operaciones del PMA. La oficina en el país fue expeditiva a la hora de adquirir las capacidades y poner en marcha los procedimientos para actuar en entornos urbanos, en los que no había trabajado anteriormente. A principios de 2020, la falta de financiación para cubrir las operaciones fue un riesgo importante que se identificó, pero se mitigó mediante la reorientación de los fondos disponibles hacia la respuesta de emergencia a la COVID-19 y a las actividades de fomento de la resiliencia. A pesar de las limitaciones financieras en 2020, a septiembre de 2021, la oficina en el país había obtenido el 72,9 % de los recursos previstos en su plan basado en las necesidades original. La mayoría de los fondos de la comunidad de donantes se destinaron a actividades relacionadas con la respuesta a la COVID-19. La oficina en el país también tuvo éxito relativo en la financiación de las operaciones regulares y la obtención de la contribución en efectivo de parte del Gobierno.

248. En cuanto a las actividades, los niveles de gasto han sido muy variables (Figura 22). En todos los casos, los gastos han estado por debajo de lo planificado en el plan basado en las necesidades para 2018-2022, como se ya se ha mencionado. En el período 2018-septiembre de 2021, los gastos de la actividad 1 (EE1) fueron un 26,9 % más bajos que lo estipulado en dicho plan, mientras que los gastos correspondientes a la actividad 2 (EE2) fueron mucho más inferiores que lo planificado (96,4 % menos). El nivel de gasto de la actividad 3 (EE3) fue un 75,8 % menos que lo previsto, mientras que el nivel de gasto de la actividad 4 (EE3) fue un 66,5 % menor, y un 37,4 % menos para la actividad 5 del EE4.

249. En promedio, los gastos totales con relación a los recursos asignados apenas llegan al 35,2 %, lo que en parte puede ser explicado por una falta de financiación plurianual que limitó la planificación y ejecución efectivas, lo que supuso una presión considerable sobre la oficina en el país para movilizar recursos locales año tras año. Otro de los motivos identificados fue que la oficina en el país afrontó importantes dificultades en la ejecución de las actividades previstas debido a los conflictos políticos de 2019, las restricciones establecidas por el Gobierno en respuesta a la pandemia y la transición en el Gobierno en 2020 con la consiguiente rotación de autoridades y personal técnico. En concreto, es importante destacar que, durante los seis meses de cierre estricto por la pandemia, la oficina en el país casi no pudo llevar adelante ninguna actividad, por lo tanto, prácticamente la totalidad de los gastos se orientaron a cubrir lo imprescindible para el funcionamiento de la oficina.

**Figura 22. Gastos por actividad (acumulado entre 2018 y 2021)**



Fuente: Presupuesto de la cartera de proyectos en el país, IRM Analytics (datos extraídos el 15/09/21)

250. Como se evidencia en la Tabla 5, **los costos por beneficiario de las transferencias en efectivo disminuyeron, en general, a lo largo del periodo (entre 2018 y septiembre de 2021).**

251. Particularmente en el marco del EE1, se observó una importante disminución entre 2019 y 2021. Mientras que en 2019, el costo individual fue de 69,80 dólares; en 2020, este fue de 30,44 dólares, y, en 2021 (a septiembre) fue de 27,49 dólares. Gran parte de ello se debe a la reducción de los volúmenes transferidos a los beneficiarios (por la reducción del número de días de trabajo), lo que se tradujo en una disminución del costo por beneficiario.

252. En el marco del EE3, se ha observado un incremento marcado entre 2018 y 2019 (de 16,14 USD en 2018 a 27,67 en 2019), y una leve baja hacia 2020 (23,99 dólares). Este incremento guarda relación más que nada con la actividad 4, dado que al principio (2018) se contemplaba solo la dotación de raciones de alimentos locales a los estudiantes de Entre Ríos. Empero, en 2019, aparte de esta asistencia alimentaria, se incluyó también el costo de fortalecimiento de capacidades institucionales del GAMER para que, a través de este apoyo, el municipio fortaleciera a los pequeños productores para que produzcan excedentes en el marco de la actividad 3. En 2020, el costo por beneficiario se redujo debido a que el apoyo se centró solamente en la asistencia alimentaria a los estudiantes tanto en la escuela como en el hogar.

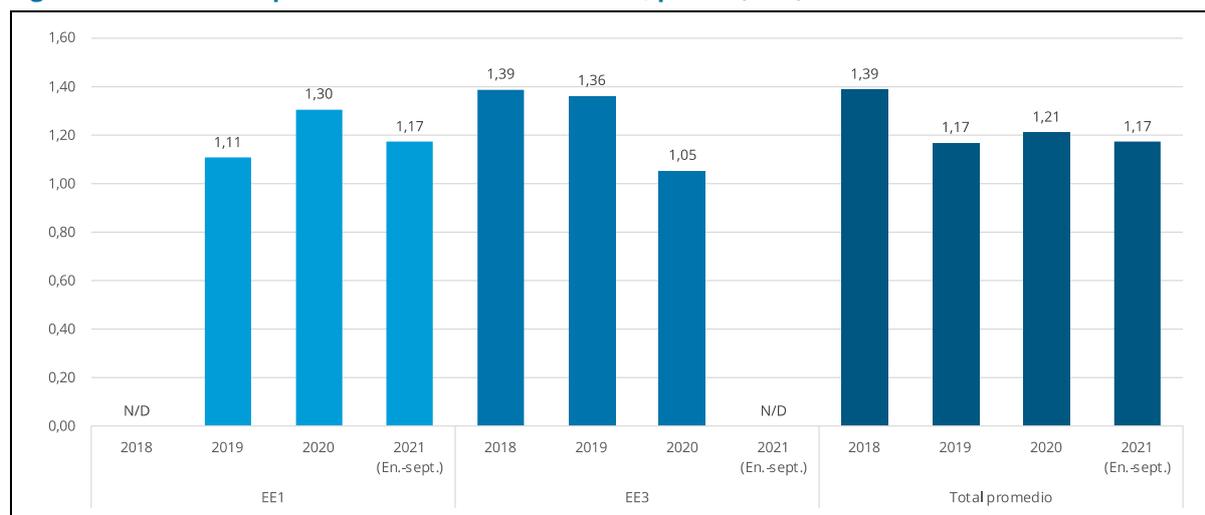
**Tabla 5. Costo por beneficiario (USD) de las transferencias en efectivo**

Año	Gasto (USD)	Cantidad de beneficiarios	Costo por beneficiario (USD)
<b>EE 1</b>			
2018	0	0	-
2019	831 078	11 907	69,80
2020	782 004	25 688	30,44
2021 (en.-sept.)	491 566	17 881	27,49
<b>EE3</b>			
2018	79 371	4 919	16,14
2019	322 475	11 673	27,63
2020	374 815	15 626	23,99
2021 (en.-sept.)	0	0	0,00
<b>Total promedio</b>	<b>2 881 309</b>	<b>87 694</b>	<b>30,14</b>
2018	79 371	4 919	16,14
2019	1 153 552	23 580	48,92
2020	1 156 819	41 314	28,00
2021 (en.-sept.)	491 566	17 881	27,49

Fuente: CM-R002b para los datos de los beneficiarios, presupuesto de la cartera de proyectos en el país (previsto y cubierto) de IRM Analytics para los datos de los gastos de las transferencias (datos extraídos el 15/09/21)

253. **El gasto total por valor de dinero transferido ha disminuido a lo largo del período, lo que demuestra un incremento de la eficiencia en 2021 (a septiembre) con respecto a 2018, con una disminución del costo por dólar transferido (en promedio) de 1,39 a 1,17 dólares.**

**Figura 23. Gasto total por valor de dinero transferido, por EE (USD)**



Fuente: CM-R014 para los datos de las transferencias, presupuesto de la cartera de proyectos en el país (previsto y cubierto) de IRM Analytics para los datos de los gastos de las transferencias (datos extraídos el 15/09/21)

### 2.3.4 ¿En qué medida se consideraron estrategias alternativas con una mejor relación costo-eficacia?

254. **A raíz de los escasos recursos, el PMA ha tratado de encontrar ventajas comparativas entre las diferentes modalidades de transferencia y, en general, medidas de ejecución que pudieran generar intervenciones más rentables.** Desde las Direcciones de Transferencia Monetaria y de Investigación, Seguimiento y Evaluación de la OR, se apoyó una misión del PMA en Bolivia que constaba de una evaluación para ver qué mecanismos de transferencia se aplicarían. Esta misión permitió escoger una de las modalidades (cupones o efectivo) en función de cada caso y los elementos contextuales, como la disponibilidad de proveedores, el acceso de beneficiarios al banco, la proximidad de los mercados, las preferencias de los beneficiarios, etc. Si las condiciones lo permiten, el PMA, tanto en Bolivia como en otros contextos, trata de priorizar en general la modalidad de transferencia monetaria con respecto a los cupones, y Bolivia no ha sido la excepción. Fue pertinente recurrir a las transferencias monetarias por varios motivos, a saber: i) en las intervenciones cortas del PEP, han resultado más eficaces las transferencias de efectivo sin restricciones, que los beneficiarios pudieran gastar libremente, que los cupones para productos<sup>135</sup> que pueden ser canjeables por alimentos solo en los puntos de venta afiliados al PMA; ii) el efectivo ha dado al beneficiario mayor libertad, flexibilidad y autonomía, y iii) la fase de reconciliación de los cupones es más tediosa (hay que contar los cupones uno por uno).

255. **El refuerzo de capacidades nacionales y la asistencia técnica son también modalidades de asistencia potencialmente rentables, dado que sientan las bases para la sostenibilidad de las acciones y una futura estrategia de salida. Sin embargo, falta un mayor seguimiento y medición de resultados de estas modalidades para poder confirmar su rentabilidad.** Con la asistencia técnica que ofrece, en general, el PMA al Gobierno en los procedimientos y la logística, la organización ha logrado hacer más eficientes los procesos burocráticos del Gobierno, así como su desempeño. Sin embargo, algunos informantes del Gobierno afirmaron no haber participado en consultas para tomar decisiones conjuntas sobre qué modalidades aplicar y tampoco en seguimientos posteriores a la distribución que sirvieran de retroalimentación y de aprendizaje al Gobierno sobre las ventajas comparativas entre modalidades.

256. Con respecto a las actividades concretas de refuerzo de capacidades consistentes en desarrollar sistemas de información de seguridad alimentaria en el marco del EE4, en la evaluación se ha destacado el interés claro y la apreciación por parte del Gobierno, aunque tampoco ha existido un seguimiento claro o medición de los efectos de estas actividades. Se conoce un nivel alto del uso por parte del Gobierno de estos sistemas de información e indicadores de seguridad alimentaria aportados

<sup>135</sup> También incluye los cupones de un valor determinado para productos.

por el PMA, pero el hecho de que los sistemas hayan sido utilizados no basta para confirmar que estas actividades de traspaso de conocimiento hayan sido rentables. Los indicadores que existen en fortalecimiento de capacidades son básicamente descriptivos y no permiten medir los efectos conseguidos a medio y largo plazo.

## **2.4 PE4: ¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE EXPLICAN EL DESEMPEÑO DEL PMA Y EL GRADO EN QUE ESTE LLEVÓ A CABO EL CAMBIO ESTRATÉGICO PREVISTO EN EL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PAÍS?**

### **2.4.1 ¿En qué medida ha podido el PMA movilizar recursos suficientes, predecibles y flexibles para financiar el PEP?**

257. **El PMA no ha conseguido movilizar recursos predecibles y flexibles. Los limitados recursos desde el inicio del PEP y otros obstáculos lo han llevado a realizar intervenciones más bien reactivas que estratégicas, en función de la financiación disponible o los intereses de los donantes.** La movilización de recursos se ha visto entorpecida por numerosos obstáculos y es “el talón de Aquiles” del PMA en Bolivia. El PEP fue aprobado por el Gobierno en base al MANUD, que fue lo único que se firmó<sup>136</sup>. Por tanto, la financiación inicial del PEP (12 millones de dólares) fue aprobada por el Gobierno, pero no fue asegurada y estaba sujeta a la movilización anual. Si bien la incorporación del EE1 de emergencias en el PEP ha favorecido en parte la movilización de recursos —dado que las emergencias suelen atraer interés y financiación de donantes—, también ha absorbido recursos previstos para los demás efectos estratégicos, lo que dificultó la puesta en práctica de una respuesta más integral. El PMA ha acordado con el viceministro, en base a la Ley 602 de Gestión de Riesgos, que el PMA solo actuaría en caso de que se tratara de una emergencia grande que superara las capacidades nacionales. Las emergencias más pequeñas, que también superan las capacidades de respuesta del Gobierno, no han despertado el interés de los donantes, dado que no se declaran oficialmente.

258. Según el informe anual sobre el país de 2018, las necesidades determinadas en el plan basado en las necesidades<sup>137</sup> para ese año rozaban el valor de 1,1 millón de dólares, y el PMA en Bolivia movilizó alrededor de 520.000 dólares, de los cuales cerca de 400.000 representaban nuevos financiamientos para el PEP (2018-2022). Del total de las contribuciones, el 54 % fueron multilaterales y el 46 %, dirigidas<sup>138</sup>. La falta de financiamientos plurianuales achicó las posibilidades de planificación y ejecución, lo que generó mucha presión en la oficina en el país por conseguir recursos locales cada año. Además, como todos los fondos fueron dirigidos a efectos y actividades específicas, los niveles de financiamiento han ido variando mucho entre sí, como ya se ha mostrado.

259. En cuanto al EE1, no se asignaron recursos debido a la falta de emergencias en 2018. El EE2 fue financiado ese mismo año solamente en un 26 %, lo que generó atrasos en el inicio de las nuevas actividades. Las actividades del EE3 fueron cubiertas en un 65 % con fondos extendidos. Además, solo fue posible financiar la actividad relativa al fortalecimiento de las instituciones gubernamentales para poder vincular los excedentes de producción de los pequeños agricultores con la demanda que genera el programa de comidas escolares, y no así la actividad de ACA destinada a los productores, puesto que los fondos fueron asignados de forma específica a la primera actividad. El EE4 ha estado relativamente bien financiado.

260. En 2019, el PMA en Bolivia movilizó solo el 20 % de sus necesidades presupuestarias. El financiamiento provino, en gran parte, de fondos extendidos de 2018. La acción de emergencia en el marco del EE1 recibió suficiente financiamiento, de modo que el PMA pudo responder a las demandas del Gobierno. El EE2 fue el menos financiado y, por consiguiente, la ejecución de sus actividades fue muy limitada. El financiamiento del EE3 se obtuvo más que nada de fondos multilaterales dirigidos a la resiliencia y donantes privados que apoyaron las actividades de los pequeños agricultores, específicamente la expansión del acceso al mercado, lo que representaba una oportunidad para los programas de alimentación escolar y otros programas de protección social basados en la alimentación. En cuanto al EE4,

---

<sup>136</sup> En el MANUD se especifica que cada programa para el país se enmarca en el propio MANUD y que, por tanto, no es necesario que cada agencia lo apruebe o firme.

<sup>137</sup> PMA (2018) informe anual sobre el país de 2018. Bolivia.

<sup>138</sup> idem.

el financiamiento obtenido permitió iniciar un estudio específico sobre las cadenas de valor productivas, así como el apoyo técnico especializado a las instituciones nacionales, regionales y municipales en materia de seguridad alimentaria, gestión de riesgos de catástrofes y preparación y respuesta ante emergencias<sup>139</sup>.

**Tabla 6. Resumen financiero acumulado por efecto estratégico (USD)**

Esfera prioritaria	Efecto estratégico	Actividad	Plan basado en las necesidades del PEP original (2018-2022), USD	Porc. del total	Plan basado en las necesidades para el período 2018-2021 (ene-sep), USD	Porc. del total	Recursos asignados al 13/09/2021, USD	Porc. del total
Intervención ante crisis	EE1	Act. 1	3 396 535	29,06 %	2 632 414	27,96%	2 561 621	30,04 %
	Subtotal EE1		3 396 535	29,06 %	2 632 414	27,96 %	2 561 621	30,04 %
Eliminación de las causas profundas (nutrición)	EE2	Act. 2	780 574	6,68 %	453 861	4,82 %	27 919	0,33 %
	Subtotal EE2		780 574	6,68 %	453 861	4,82 %	27 919	0,33 %
Fomento de la resiliencia	EE3	Act. 3	1 607 131	13,75 %	1 987 941	21,12 %	1 373 231	16,10 %
		Act. 4	2 427 667	20,77 %	1 702 739	18,09 %	812 853	9,53 %
		Sin act. específica	-	-	-	-	4	~0,00 %
	Subtotal EE3		4 034 798	34,53 %	3 690 680	39,20 %	2 186 088	25,63 %
Eliminación de las causas profundas (fort. cap.)	EE4	Act. 5	702 091	6,01 %	485 984	5,16 %	405 584	4,76 %
	Subtotal EE4		702 091	6,01 %	485 984	5,16 %	405 584	4,76 %
	Sin EE específico		-	-	-	-	1 246 625	14,62 %
Total costos operacionales			8 913 999	76,28 %	7 262 939	77,14 %	6 753 687	79,19 %
Total gastos de apoyo directo			2 058 924	17,62 %	1 577 228	16,75 %	1 457 869	17,09 %
Total gastos de apoyo indirecto			713 240	6,10 %	574 611	6,10 %	316 522	3,71 %
<b>Costo total general</b>			<b>11 686 162</b>	<b>100 %</b>	<b>9 414 777</b>	<b>100 %</b>	<b>8 528 079</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Presupuesto de la cartera de proyectos en el país, IRM Analytics (datos del 13/09/2021)

261. A diciembre de 2020, el país obtuvo el 70 % de los recursos planificados en el plan basado en las necesidades<sup>140</sup>. La mayoría de los fondos de donantes fueron dirigidos a actividades relacionadas con la respuesta a la COVID-19, aunque también se logró financiar operaciones regulares. El EE1 recibió más de lo planeado; cerca de 1 millón de dólares fueron otorgados por instituciones multilaterales; 500.000 dólares, por el Banco Mundial, y 600.000 dólares fueron destinados a transferencias monetarias directas a los beneficiarios, en coordinación con autoridades nacionales y locales. El EE2 no logró recibir los fondos necesarios, debido a cambios en las prioridades de los donantes, en los que se dejaron de lado otras prioridades, como la nutrición, debido al contexto de emergencia global y nacional. El EE3 recibió recursos para apoyar a pequeños agricultores a fin de que mejoraran su producción de alimentos y para los programas de alimentación escolar. Sin embargo, las contribuciones solo cubrieron el 58 % del millón de

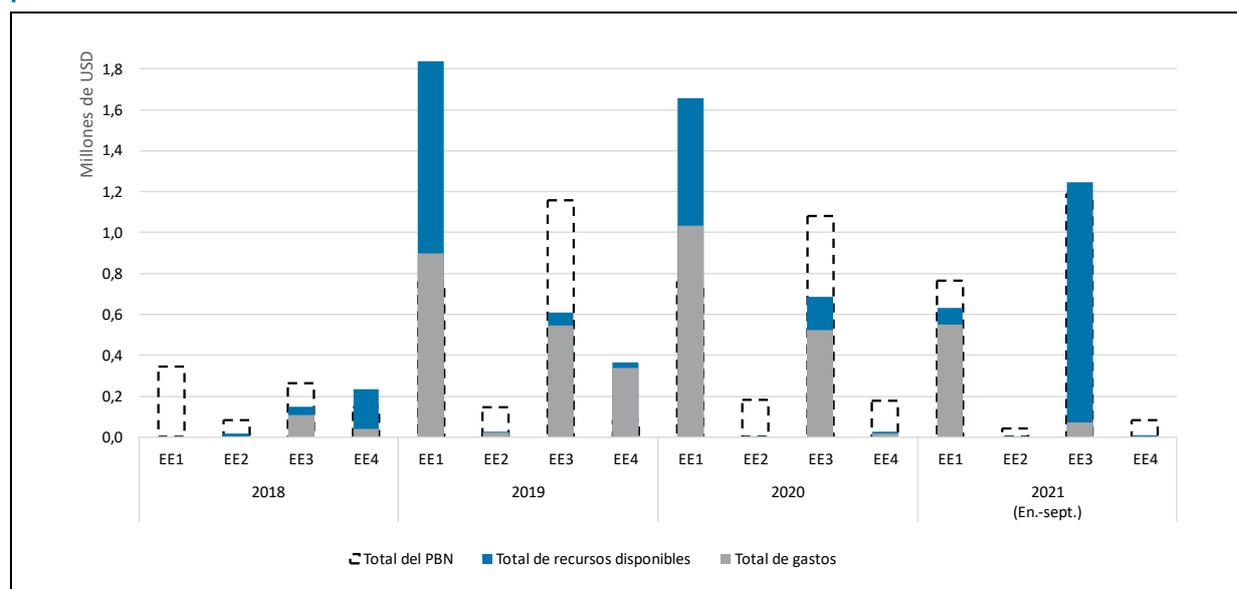
<sup>139</sup> PMA (2019). Informe anual sobre el país de 2019: Bolivia.

<sup>140</sup> Informe anual sobre el país 1-A a diciembre de 2020.

dólares que estaban inicialmente previstos en el PEP para 2020. Considerando el período de transición política en el Gobierno y la rotación de autoridades y personal técnico, algunas de las actividades del EE4 se ejecutaron con financiamiento escaso<sup>141</sup>.

262. En 2021, a septiembre de este mismo año, la oficina en el país había conseguido el 73 % de los recursos planificados en el plan basado en las necesidades para 2018-2022<sup>142</sup>. Si bien los datos no son completos, se observa una tendencia contraria a los años anteriores: los recursos disponibles y los gastos efectuados en el marco del EE1 no alcanzan a cubrir lo previsto en dicho plan, en cambio, estos superan lo previsto para el EE3.

**Figura 24. Recursos acumulados asignados y gastos frente al plan basado en las necesidades por EE, por año**



Fuente: IRM Analytics (datos extraídos el 15/09/21)

263. Sin restar importancia a las emergencias en Bolivia, cabe destacar que varios países de la región — Colombia, el Ecuador y el Perú— se encuentran en un nivel 2 por motivos de la migración venezolana. En Bolivia, hay un número inferior de migrantes. Esto, unido a que Bolivia está clasificado como país de ingreso mediano, dificulta aún más la atracción de los donantes. La clasificación de ingreso mediano no se corresponde con los problemas crónicos del país.

264. Otro acierto inicial del PMA que se ha visto truncado es el haber incorporado el componente de alimentación escolar en el PEP, aprovechando que Bolivia es de los pocos países que tienen un programa de alimentación escolar nacional y descentralizado. Sin embargo, el PMA no consiguió captar el interés del Ministerio de Educación. Esto no significa que el PMA no haya hecho esfuerzos de promoción, pero pareciera que no los suficientes. Al menos, se contrató a una persona externa experta en promoción y movilización de recursos que se involucró mucho en las operaciones y en su enmarcación en el contexto de Bolivia. Fue una iniciativa nueva que no se había hecho antes, con la que se consiguieron donaciones locales, que complementaron los fondos disponibles (multilaterales y de pequeños donantes). La capacidad interna del PMA en Bolivia para recaudar fondos sigue siendo, de todos modos, insuficiente.

265. **Las donaciones pequeñas recibidas durante el período del PEP tampoco han estado aseguradas a futuro por motivos, a veces, ajenos al PMA.** Por ejemplo, el donante Repsol dejó de financiar al PMA por estrictos motivos de su cambio de estrategia, que desde hace un año y medio se centra en la transición energética desde el área social, de modo que prioriza proyectos medioambientales<sup>143</sup>. De manera similar, el donante Probitas, que, en 2017, había financiado al PMA

<sup>141</sup> PMA (2020). Informe anual sobre el país de 2020: Bolivia.

<sup>142</sup> Informe anual sobre el país 1-A a septiembre de 2021.

<sup>143</sup> La financiación de Repsol en 2018 permitió al PMA distribuir alimentos a las familias más vulnerables de los municipios de Zudáñez, Padcaya y Entre Ríos.

decidió renovar el financiamiento (por última vez) en 2018, tras presentarse a la convocatoria de proyectos de seguridad alimentaria, a pesar de estar fuera de su interés, el cual ya se centraba estrictamente a temas de salud (enfermedades desatendidas). Esto supone un logro del PMA digno de destacar, pues el donante percibió el valor agregado del PMA en comparación con otras agencias, por el hecho de que involucraba a municipios y empresas de mujeres en las capacitaciones.

266. Como resultado de estos obstáculos, el PMA se ha posicionado de manera reactiva con respecto a las demandas del Gobierno. Esto, por un lado, responde de manera coherente al objetivo del PEP de cambiar el enfoque de la asistencia alimentaria directa hacia la prestación de asistencia indirecta de apoyo técnico al Gobierno, pero representa, por otro lado, un enfoque menos estratégico, sin visión a futuro y, por tanto, sin una narrativa clara de cara a los donantes, lo que dificulta la movilización de recursos. Este enfoque reactivo junto con el constante reajuste de programación que se debió hacer en el PEP a raíz de los pocos recursos recibidos, han afectado a la lógica del PEP.

267. **Si bien el PMA es consciente de los obstáculos a los que se enfrenta, también es autocrítico en que no se han maximizado ciertos aspectos o aprovechado oportunidades que podrían haberse traducido en una consolidación de su posicionamiento en el país que ayudara a justificar la necesidad de más recursos.** La autocrítica del PMA se refleja en los siguientes aspectos: i) el PMA, como actor referente en emergencias, no ha capitalizado lo suficiente la oportunidad de hacer propuestas, y a veces los esfuerzos quedaron en análisis internos sin que se tradujeran en posicionamiento; ii) los grandes esfuerzos de capacitación y los logros conseguidos al respecto no captan suficiente atención de los donantes porque los indicadores institucionales de fortalecimiento capacidades se limitan a aspectos cuantitativos, y iii) la unidad de comunicación de la oficina en el país es transversal a los programas y tiene por objetivos, entre otros, visibilizar al PEP y movilizar recursos. Sin embargo, las actividades encaminadas a este fin, como productos audiovisuales, historias de vida definidas en los canales del PMA, reportajes en páginas webs, etc. no han dado los frutos esperados.

268. En definitiva, la movilización de recursos no ha sido efectiva, y la opinión generalizada del personal del PMA y otros actores es que puede haber mayores posibilidades, en adelante, si la oficina en el país es más competitiva y se posiciona mejor y de manera articulada frente a un Gobierno que tiene recursos y que, además, financia gastos administrativos (de oficina) del PMA. Esto pone al PMA en una posición complicada con respecto al Gobierno, dado que puede ponerse en entredicho el principio de independencia y requiere, por tanto, un trabajo muy sensible de promoción. Conforme a la presente evaluación en cualquier caso, el PMA respetó los principios humanitarios, ya que, ante todo, ha priorizado el imperativo humanitario de dar una respuesta.

## **2.4.2 ¿En qué medida el PEP condujo a asociaciones y colaboraciones con otros actores que influyeron positivamente en el desempeño y los resultados?**

### *2.4.2.1 Tipo y finalidad de las asociaciones y colaboraciones*

269. **A través del PEP, el PMA ha establecido una amplia gama de asociaciones diversas con múltiples entidades gubernamentales (nacionales y locales), privadas, de la sociedad civil y del Sistema de las Naciones Unidas tanto a nivel estratégico como técnico.** A nivel nacional, el centro de atención para la ejecución del PEP fue representado por el Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD), el MDRyT, el Viceministerio de Defensa Civil (VIDECI), la Unidad de Alimentación y Nutrición (UNAN) dependiente del Ministerio de Salud (MS) y el Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa (VMPE). Junto al MPD, el PMA elaboró la hoja de ruta para el logro del Hambre Cero, basada en la Agenda Patriótica 2025 y el PDES; con el MDRyT, el PMA apoyó a la formulación de indicadores de seguridad alimentaria (ICA) para apoyar la toma de decisiones y planificación de alto nivel; con el VIDECI, desarrolló un sistema de gestión de beneficiarios y transferencias (RIDA), y un sistema de alerta temprana con bioindicadores (SIN B), en lo cual el VIDECI, incorporó las transferencias monetarias en los propios programas del Ministerio de Defensa (MD); con la UNAN, coordinó la validación y aprobación de los materiales y contenido comunicacionales para las campañas de comunicación; y con el VMPE, organizó y desarrolló tres talleres sobre normativas de comercialización y compras locales con los pequeños agricultores asociados de Entre Ríos. El valor añadido de estas asociaciones fue que permitieron mejorar las sinergias institucionales en los temas mencionados y lograr resultados. A nivel departamental, el PMA coordinó acciones de tipo operativo con la Dirección de Gestión de Riesgos de la Gobernación de Oruro, con quien suscribió un acuerdo de colaboración para el desarrollo de acciones en situaciones de emergencias climáticas, sanitarias (COVID-19) y de resiliencia

(forestación, limpieza de calles). Asimismo, el PMA coordinó acciones con el Centro Departamental de Vigilancia, Información y Referencia (CDVIR) de la ciudad de La Paz y el CRVIR de la ciudad de El Alto, los cuales dependen del Servicio Departamental de Salud (SEDES), para el desarrollo de actividades de capacitación en temas de alimentación, nutrición y salud con las personas con VIH/sida.

270. A nivel municipal, el PMA suscribió acuerdos de colaboración con los Gobiernos Municipales de Curahuara de Carangas, Entre Ríos, Padcaya, Huacareta, Yacuiba, Padcaya, Zudáñez, y otros, con los que logró avances importantes en el EE1 sobre emergencias, mediante la modalidad de ACA, y en el EE3 relativo a la resiliencia, mediante las modalidades de ACA y APC. El PMA trabajó en asociación con algunas organizaciones no gubernamentales (ONG) locales, mediante acuerdos colaborativos en el marco de la actividad relacionada con la entrega de canastas alimentarias en Oruro (World Vision, Save The Children), y, en Entre Ríos (FAUTAPO), en relación con las actividades de fortalecimiento brindadas a las asociaciones de productores de Entre Ríos (ACLO y FAUTAPO). Asimismo, tendió puentes con otra entidad durante el desarrollo de la campaña de comunicación para la promoción de la nutrición en La Paz y El Alto (Casa de la Televisión Inteligente [CTVI]).

271. Con las agencias del Sistema de las Naciones Unidas, el PMA desarrolló acciones colaborativas y sinergias institucionales en el marco del PEP. Con el UNICEF y la OPS, trabajó en el marco de un programa conjunto financiado por el Banco Mundial con el propósito de brindar asistencia a los albergues temporales destinados a contener la COVID-19. Con el UNFPA y ONU Mujeres, el PMA participó en un trabajo colaborativo para el desarrollo de capacitaciones sobre género, violencia sexual y derechos de las mujeres y personas con VIH/sida.

272. Con las organizaciones de la sociedad civil también hubo un trabajo colaborativo, específicamente con la Red Nacional de Personas que Viven con VIH-Sida en Bolivia (REDBOL), con cuya presidenta se han coordinado aspectos relativos a las capacitaciones y a la entrega de alimentos por capacitación. Para ello, la cadena de supermercados Ketal fue un asociado importante del sector privado, mediante el cual se logró entregar alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad a las personas con VIH/sida. Según personal de la oficina en el país, las asociaciones con el sector privado han tenido éxito en el PEP y representan una posibilidad de expansión futura en el próximo PEP.

273. En la Tabla 15 (Anexo IX), se muestran las principales colaboraciones y asociaciones que forjó el PMA con entidades gubernamentales (nacionales y subnacionales), asociados cooperantes, agencias del Sistema de las Naciones Unidas, sociedad civil y sector privado, en relación con las cinco actividades del PEP. La mayor parte de las asociaciones y colaboraciones del PMA se concentraron en la actividad 1 sobre emergencias, a la que le siguieron la actividad 3 relativa a la resiliencia, la actividad 4 sobre el fortalecimiento de capacidades gubernamentales (locales) y la actividad 5 relativa al fortalecimiento de capacidades de las instituciones gubernamentales.

274. **A pesar de que la estructura del PEP pretende ofrecer una programación más integrada y una mejor coordinación, diversos factores han creado una tendencia a la ejecución aislada de las actividades.** Entre los principales factores, se pueden citar los siguientes: el personal de cada actividad se relaciona con las contrapartes gubernamentales específicas, pero la coordinación entre actividades es relativamente limitada. Las intervenciones específicas con financiamiento y tiempo acotados dificultan la posibilidad de llevar a cabo actividades más integrales, además de que las intervenciones acaecen en distintas regiones y municipios, conforme surjan las emergencias de tipo climático o sanitario o aparezca un potencial donante, como en el caso de Entre Ríos. A todo ello se suman las consecuentes dificultades para articular que, de por sí, existen en vista de los escasos recursos económicos y humanos disponibles.

275. Según funcionarios del Gobierno, el hecho de que el PMA no firmara convenios directamente con los ministerios sectoriales específicos limitó la capacidad del PMA para fomentar los vínculos estratégicos con el Gobierno y redujo las posibilidades de que el MPD facilitara la coordinación entre los ministerios. En consecuencia, la estructura interna de la oficina en el país, combinada con la falta de acuerdos específicos con dichas instituciones estatales, acotó la medida en que esta pudo maximizar su función de convocatoria y coordinación, como agente de los vínculos estratégicos a través de una amplia gama de relaciones en los niveles estratégico y operativo del Gobierno.

#### 2.4.2.2 Asociaciones para el desarrollo

276. **A pesar de la amplia gama de colaboraciones que el PMA ha sellado para llevar adelante sus actividades, no se consideran como asociaciones estratégicas por su dimensión operativa y puntual. Al no tener una estrategia de asociación clara, no se logró alcanzar el fin estratégico correspondiente previsto en el PEP.**

277. A modo de ejemplo de las actividades de distribución de alimentos, cupones o tarjetas electrónicas que el PMA ejecutó a través de asociaciones con asociados para el desarrollo, se pueden citar los convenios firmados con World Vision o los supermercados Ketal.

278. En cuanto a las actividades de alimentación complementaria escolar, se coordinó estrechamente con el Municipio de Entre Ríos, la Dirección Distrital de Educación, el personal docente de las unidades educativas, las juntas escolares, los padres y las madres de familia. Además, el PMA implementó el proyecto —a través de un asociado cooperante, FAUTAPO— relativo a la compra de los productos de los pequeños productores y la vinculación de estos con el mercado de la alimentación escolar. Sin embargo, la cooperación con FAUTAPO tuvo lugar durante 2018 y 2019; en 2020, dados los retrasos de FAUTAPO en conseguir la harina de trigo para el programa escolar, el PMA rompió su relación con la fundación y seleccionó a World Vision como nuevo asociado cooperante desde el segundo semestre.

279. El PMA no ha logrado colaborar con asociados para el desarrollo (FAUTAPO, ACLO, FAO, PNUD) hasta el punto de lograr apoyar el cambio transformacional que propone el PEP. Tampoco hubo asociaciones sobre cuestiones de género<sup>144</sup> (por ejemplo, Naciones Unidas, universidades, organizaciones de la sociedad civil) para apoyar la programación transformadora de las relaciones de género.

280. El PMA no ha desarrollado una estrategia de alianzas para alcanzar las nuevas dimensiones de su acción planteada en el PEP. No ha definido claramente cuál es su valor agregado en cuanto a este posicionamiento estratégico y cuáles son las áreas en las que necesitaría el apoyo de asociados para ganar eficacia y eficiencia. En menos, ha analizado cuáles serían los asociados que podrían brindarle tales capacidades.

#### 2.4.3 ¿En qué medida el PEP proporcionó una mayor flexibilidad en contextos operativos dinámicos y cómo afectó a los resultados, en particular, en lo que respecta a la adaptación y la respuesta a la COVID-19, y otras crisis y cambios inesperados?

281. **El PEP ha proporcionado flexibilidad suficiente para dar una respuesta a la emergencia de cara a la pandemia. Si bien esta situación generó necesidades inmediatas que debían cubrirse a corto plazo, en contraste, ha fomentado una mayor necesidad de aunar esfuerzos entre asociados para la recuperación socioeconómica del país.** El PMA tiene buena capacidad de adaptación a los desafíos, y la intervención ante la crisis de la COVID-19 ha sido muestra de ello. La pandemia sucedió justo cuando Bolivia estaba sumida en una crisis sociopolítica. En ese momento, la OR apoyaba a la oficina en el país en relación con los planes de contingencia, el fortalecimiento de procesos en función de las nuevas necesidades que iban surgiendo durante la crisis política y la búsqueda de mejores mecanismos de transferencia para aplicar en esas circunstancias, más allá de los cupones que ya se estaban utilizando. La crisis política trajo consigo restricciones de movimiento, que fueron agravadas por la pandemia y que complicaban el acceso a los mercados, sobre todo en el ámbito rural. No obstante, cabe resaltar que el PMA mostró un compromiso grande, ya que nunca dejó de tener presencia sobre el terreno a pesar de las restricciones. Esto fue algo excepcional, debido a que la mayoría de los actores no estaban presentes.

282. La pandemia ya no es un desafío imprevisto. La emergencia continúa y acarrea una fase de recuperación socioeconómica que se prevé que será larga y que pide generar alianzas a largo plazo. Se reabren, por tanto, nuevas oportunidades para reenfocar la atención en generar resultados e impacto.

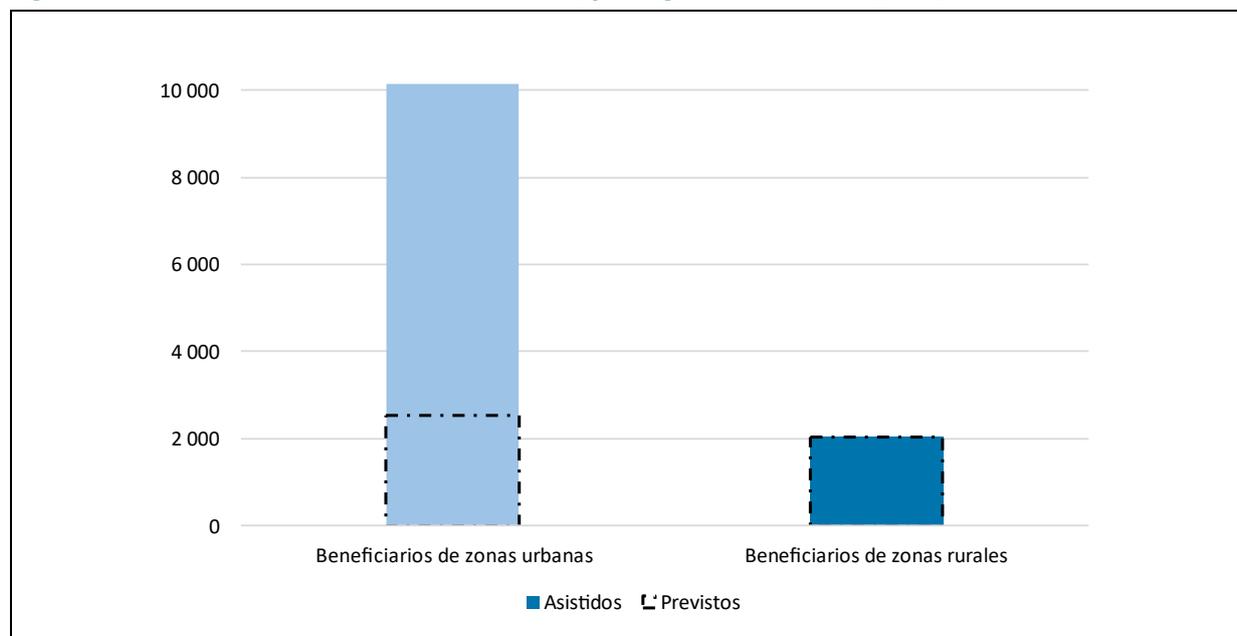
283. La respuesta del PEP a la pandemia consistió en una readaptación de la programación a nuevos tipos de actividades y modalidades. En el marco del EE3, el PMA empezó a distribuir raciones para llevar a casa a los niños que dejaron de ir a la escuela; y la modalidad de ACA de apoyo condicionado para fortalecer las capacidades pasó a ser no condicionado. En cambio, no pudo aplicarse la modalidad de

---

<sup>144</sup> En concreto, sobre igualdad de género y empoderamiento de la mujer.

transferencias monetarias por problemas con los proveedores (bancos), así que el PMA continuó entregando cupones. A tales efectos, se adaptó al entorno urbano, en el que no se había trabajado con anterioridad y habían surgido nuevos grupos de personas vulnerables, tal y como se muestra en la Figura 25. El PMA decidió entonces enfocarse en la entrega de cupones para atender a un subgrupo particularmente vulnerable: la población con VIH infectada por el virus SARS-CoV-2. Esto iba en línea con la escasa financiación disponible y la necesaria prioridad que requería el responder a la emergencia de la pandemia. Además, el PMA no dejó de lado las poblaciones rurales vulnerables de difícil acceso a mercados que se estaban apoyando.

**Figura 25. Pacientes con COVID-19 beneficiarios, por lugar de residencia (2020)**



Fuente: PMA en Bolivia: Informe final de la intervención de transferencias monetarias a pacientes con COVID-19

284. En el contexto de pandemia, la oficina en el país realizó adaptaciones, redistribuyendo el financiamiento de la emergencia de 2020 (EE1) a otros componentes. Gracias a esto, fue posible llegar a un nivel global de financiamiento aceptable, sin embargo, el financiamiento destinado a los componentes de resiliencia (EE3) y nutrición (EE2) fue, de todos modos, escaso. La falta relativa de interés de los donantes, debido en particular a la clasificación como país de ingreso mediano, llevó a la oficina del PMA en el país a buscar contribuciones de más donantes (p. ej. Municipalidad de Vigo, Probitas) y diversificar sus fuentes de financiación. Sin embargo, eso no fue suficiente para cubrir las necesidades no relativas a la emergencia.

#### **2.4.4 ¿Qué otros factores pueden explicar el desempeño del PMA y el grado en que este llevó a cabo el cambio estratégico previsto en el PEP?**

##### **2.4.4.1 Cambios estratégicos en las áreas de resultados**

285. **El PEP implementado por el PMA difiere significativamente del PEP que fue diseñado.** Se ha conseguido un 7 % del presupuesto asignado al EE2 y, el 54 % del presupuesto del EE3. Tomando en cuenta esta falta de recursos, no se pudo ejecutar el PEP en su globalidad. Los resultados obtenidos han sido determinados por las demandas del Gobierno boliviano y los financiamientos disponibles en relación con las varias emergencias que sufrió Bolivia a lo largo del período de evaluación.

286. **Los recursos y las capacidades internas no han sido suficientes para llevar a cabo los cambios estratégicos esperados.** Esto seguirá siendo un factor limitante para conseguir cambios estratégicos durante el próximo PEP. De hecho, el PMA no ha aprovechado el período del PEP para fortalecer las capacidades de su equipo en aspectos de resiliencia, seguridad alimentaria y fortalecimiento de medios de subsistencia. Tampoco ha logrado conseguir fuentes de financiación a más largo plazo, que se adaptaran mejor a las nuevas orientaciones estratégicas, ni establecido asociaciones estratégicas que permitieran compensar las capacidades internas limitadas (en cantidad) y adquirir experiencia en fortalecimiento de medios de subsistencia y resiliencia. Es interesante recordar que estos últimos

puntos corresponden con recomendaciones de la evaluación del programa en el país de 2017, en la cual se había subrayado lo siguiente: i) la necesidad de fortalecer la coordinación y sinergias con otros actores involucrados en la seguridad alimentaria y la nutrición; ii) la importancia de una adecuada planificación de las actividades a más largo plazo que permita una mayor construcción de resiliencia, y iii) la necesidad de enfoques más estratégicos e integrados, adaptados a las fortalezas y debilidades existentes de las instituciones nacionales. **El hecho de que se siga necesitando implementar varias de estas cuestiones evidencia, en parte, la dificultad por conseguir los cambios estratégicos previstos en el PEP.**

287. Según varias entidades del Gobierno, otros actores del desarrollo y el equipo de evaluación, el PMA no ha logrado posicionarse claramente frente a otras agencias del desarrollo, incluso las de las Naciones Unidas. Tampoco ha dejado en claro su valor agregado en cuanto a intervenciones de resiliencia y fortalecimiento de medios de subsistencia. Eso complica la elaboración de alianzas estratégicas con otros actores del desarrollo.

288. El foco principal de la acción del PMA ha sido la respuesta a emergencias, la cual ha sido ampliamente percibida por los informantes como el área de competencia privilegiada del PMA (capacidad de logística, rapidez de respuesta, acción concreta) y en la que tiene mayor valor añadido frente a otros actores. El financiamiento recibido refleja el interés por parte de los donantes de que el PMA siga priorizando las acciones de emergencia (EE1).

289. Por razones similares, el sector privado no se dirige espontáneamente al PMA, dado que se asocia, sobre todo, a acciones de emergencia. Así que ha sido difícil para el PMA despertar el interés del sector privado, el cual no ha logrado integrar dentro de su estrategia de intervención en Bolivia. Esta dificultad ha sido aún mayor porque el PMA no dispone de recursos significativos para dirigir hacia el sector privado, ni tampoco experiencia amplia en el tema.

290. La focalización del financiamiento hacia acciones de emergencia también explica por qué el PMA no pudo poner en práctica otras recomendaciones de la evaluación del anterior programa en el país, en cuanto a la priorización de la asistencia a madres gestantes y lactantes y niños menores de dos años o el aprovechamiento de oportunidades para la convergencia de la nutrición y las comidas escolares.

#### 2.4.4.2 Factores que favorecieron o limitaron los cambios

291. **La imposibilidad de llevar a cabo los cambios estratégicos previstos en el PEP y las transformaciones en la institución se debe a varios factores tanto externos como internos.** En cuanto a factores externos, el período del PEP no ha propiciado el desarrollo de una estrategia orientada hacia un trabajo a más largo plazo, alrededor de las problemáticas de resiliencia, seguridad alimentaria y nutrición por lo siguiente: i) la crisis política y social boliviana; ii) la pandemia de la COVID-19; iii) el hecho de que Bolivia ha asumido recientemente la condición de país de ingreso mediano, y iv) las crisis en otras regiones del planeta que reorientan recursos financieros fuera de Bolivia.

292. En cuanto a factores internos, el PMA no ha logrado suficientemente atraer donantes que apoyaran su estrategia orientada a lograr resiliencia. Durante el PEP, gran parte de los recursos conseguidos se orientaron hacia la respuesta a emergencias, área en la que los donantes cuentan con el PMA, lo que no sucede con el fomento de la resiliencia y apoyo a los medios de subsistencia, a pesar de lo planteado en el PEP. Eso causa confusión alrededor del tipo de medida de apoyo a los pequeños agricultores y las familias vulnerables que el PMA puede —o debe— desarrollar. Por lo tanto, tampoco ha podido elaborar una estrategia de alianzas institucionales que le sirviera para concretizar esta nueva orientación, ni definir claramente las áreas temáticas que debe reforzar o una política de recursos humanos que le permitiera adecuar sus capacidades internas con sus orientaciones estratégicas.

293. Además, el PEP no tiene definida una TdC que posicione claramente el trabajo de respuesta a emergencias (EE1) en relación con el trabajo de apoyo a la resiliencia y fortalecimiento de medios de subsistencia. Esta falta de orientación estratégica ha podido favorecer la pérdida de la dimensión novedosa del PEP, que se plasma en el trabajo de apoyo a la resiliencia de pequeños productores bolivianos.

294. Finalmente, tampoco ha definido una estrategia de búsqueda de fondos que correspondiera con las necesidades de una acción orientada hacia el fomento de la resiliencia y los modos de subsistencia. De

hecho, eso implica financiamientos de más largo plazo, que asegure la continuidad de acción, así como la posibilidad de implementar una visión a largo plazo, y tener una estabilidad suficiente para asegurar la sostenibilidad de sus resultados. Los ritmos de acción también tienen que adaptarse a la necesidad de implementar procesos participativos, los cuales, por esencia, tienen que tomar en cuenta los ritmos de vida propios de las poblaciones beneficiarias. También implica la posibilidad desarrollar trabajos analíticos y de seguimiento de más largo plazo y detalles para entender las lógicas campesinas, evaluar los resultados de manera de poder readecuar su acción y adaptarse a la diversidad de situaciones de las poblaciones vulnerables.

295. La falta y la irregularidad de recursos en general, y particularmente para los EE2, 3 y 4, no permitió al PMA desarrollar una planificación plurianual. Esto dificultó la implementación de estos efectos estratégicos como fueron planeados, lo que impidió lograr el cambio estratégico previsto en el PEP. Por último, cabe destacar que las hipótesis que se plantearon en la TdC reconstruida se han cumplido de manera parcial (en un nivel más bien bajo)<sup>145</sup> y esto representa, al fin y al cabo, otro de los factores que han obstaculizado la consecución del cambio estratégico previsto en el PEP.

## 3 Conclusiones y recomendaciones

### 3.1 CONCLUSIONES

296. Los logros alcanzados por el PMA en Bolivia a través del PEP han sido relevantes, con contribuciones específicas a los efectos estratégicos. No obstante, el PEP se ha implementado con alrededor del 50 % del presupuesto planeado, y las actividades relativas a la respuesta a emergencias (EE1) han sido priorizadas, por lo que absorbieron una parte importante del presupuesto. Por lo tanto, las dimensiones de nutrición (EE2), resiliencia (EE3) y fortalecimiento de capacidades (EE4) no han podido ser atendidas en la magnitud e integralidad esperada para poder asegurar la sostenibilidad de los logros. Pese a ello, cabe que destacar que se han conseguido y reconocido beneficios inmediatos en cada uno de los EE (se resumen en la conclusión 2).

297. **Conclusión 1: posicionamiento estratégico.** Los obstáculos significativos y continuos que se encontraron durante la operativización del PEP —recursos limitados, crisis sociopolítica y sanitaria— han afectado la posibilidad de que el PMA en Bolivia elaborara y mantuviera una estrategia clara a largo plazo, que se sustentara en un paquete integral de servicios. A menudo, la imprevisibilidad de muchos de estos factores externos y la respuesta inmediata a demandas concretas del Gobierno han redundado en actividades aisladas.

298. Ello no implica que el PEP no estuviera **alineado** con las prioridades nacionales y con los compromisos de desarrollo sostenible, principalmente con el ODS 2 (Hambre cero) y el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos). El PEP se diseñó para cubrir de manera **pertinente** las necesidades básicas de las personas más vulnerables a la inseguridad alimentaria, la malnutrición y el cambio climático en Bolivia, a través de la respuesta a emergencias y las actividades beneficiosas para la producción local y la generación de ingresos con miras a fortalecer la resiliencia comunitaria y la sostenibilidad. Sin embargo, sin una estrategia sólida, el PMA ha tenido dificultades para movilizar recursos suficientes para ejecutar el PEP.

299. En efecto, durante la ejecución del PEP, se ha tenido que enfrentar **momentos contextuales convulsos** de cambios políticos, tensión social y pandemia de la COVID-19, ante los cuales el PMA ha actuado con proactividad y compromiso. La oficina en el país ha mostrado también **flexibilidad** para hacer frente a estos desafíos imprevistos y adaptar la respuesta a demandas progresivas del Gobierno. No obstante, esa flexibilidad, unida a los escasos recursos, ha ocasionado un giro cada vez mayor hacia un **enfoque reactivo**, en el cual la lógica del PEP quedó algo desenfocada y dificultó la consolidación de un posicionamiento estratégico claro.

300. **Conclusión 2: maximización de oportunidades y estructura y enfoque del PEP.** El alcance y la calidad de la contribución del PMA a los efectos estratégicos del PEP han sido significativamente

---

<sup>145</sup> Las hipótesis de la TdC y su nivel de cumplimiento se discuten en una tabla elaborada por el equipo en el anexo XI.

mayores en la respuesta a emergencias y el fortalecimiento de la capacidad nacional en segunda instancia, que, en la resiliencia, la nutrición o los objetivos transversales.

301. El **valor agregado** del PMA en el país, según la mayoría de los asociados entrevistados (internos y externos), es claro y apreciado, particularmente en lo que concierne al traspaso de su experiencia y conocimiento técnico en la respuesta a emergencias, así como en la recopilación y el análisis de datos sobre seguridad alimentaria y nutrición.
302. Se han producido **avances** para reducir la inseguridad alimentaria, sobre todo en situaciones puntuales de crisis y **emergencias** (EE1), entre ellos, la respuesta a la pandemia de la COVID-19 que ha sido positivamente reconocida por los asociados. En efecto, la oficina en el país contribuyó de manera oportuna, reorientando fondos que estaban asignados a otras operaciones que no podían ponerse en marcha precisamente por las restricciones de movimiento. Aunque con limitada cobertura, el PMA brindó asistencia alimentaria en centros de aislamiento y, pertinentemente, también a personas con VIH/sida que habían contraído COVID-19, a quienes se les entregó una canasta de alimentos básicos. También se ha conseguido abordar algunos desafíos de **resiliencia** a través del apoyo brindado a pequeños productores para la generación de ingresos (EE3). Sin embargo, estos desafíos de resiliencia no se lograron con la intensidad esperada dadas las dificultades para conseguir financiación, en parte, por la dispersión de acciones pequeñas de resiliencia por todo el país, y porque el PMA se dedicó más que nada a dar respuesta a las emergencias.
303. El **fortalecimiento de las capacidades nacionales** se ha centrado en acciones específicas en términos de gestión de riesgos, registro de beneficiarios e indicadores de seguridad alimentaria, principalmente a nivel nacional. Las solicitudes gubernamentales de **apoyo a los sistemas** de indicadores, como el análisis integrado del contexto, y la preparación para emergencias más allá de los acuerdos originales (EE4) sugieren que los asociados gubernamentales ven el potencial del PMA en lo que atañe a aportar buenas prácticas y reforzar las capacidades nacionales en dichos ámbitos.
304. Se anticipa el desafío del próximo PEP en materia de **nutrición**, tomando en cuenta que los indicadores de malnutrición son cada vez más preocupantes, tanto en poblaciones vulnerables como urbanas y periurbanas. Las actividades del PEP en la esfera de la nutrición (EE2) contaron con muy poco presupuesto, por lo que sus objetivos se orientaron a promover una alimentación sana, fortalecer los conocimientos y mejorar los hábitos alimenticios de la población joven más vulnerable, a través de una campaña de comunicación y algunas actividades puntuales, como la capacitación en nutrición a personas con VIH/sida. El seguimiento del estado nutricional de la población participante ha sido limitado, por lo que no se conoce hasta qué punto la campaña de comunicación ha conseguido mejorar los hábitos alimenticios y, por ende, el estado nutricional de los participantes.
305. Las **cuestiones transversales** en materia de protección humanitaria, rendición de cuentas, género, nutrición y resiliencia son relevantes para el país y fueron incorporadas en el diseño del PEP, pero, en la práctica, han tenido una materialización limitada y poco visible. El Gobierno de Bolivia cuenta con marcos normativos y orientaciones de ejecución hacia estas temáticas, por lo que el PMA tiene margen potencial para trabajar conjuntamente con el Gobierno, de tal forma que asuma su liderazgo en estas temáticas. En concreto, siendo las cuestiones de género un foco de interés tradicional del PMA, se espera avanzar en una mejor definición y uso de indicadores de **género**.
306. **Conclusión 3: fortalecimiento de alianzas estratégicas.** La contribución del PMA a los efectos estratégicos del PEP, en un contexto cada vez más complejo y desafiante, dependerá en gran parte de que consiga asociaciones más sólidas y duraderas.
307. El **aunar fuerzas** con asociados estratégicos en el país para realizar **acciones conjuntas** que ofrezcan un apoyo integral resulta particularmente necesario en un país de ingreso mediano rodeado de cuestiones regionales que captan mayor financiación. No obstante, durante la evaluación no se han encontrado pruebas suficientes que dieran cuenta de este esfuerzo conjunto entre asociados.
308. Los cambios de Gobierno han necesitado importantes **esfuerzos de promoción** tanto bilateral, con ministerios y gobernaciones, como conjunta, con el equipo humanitario en el país. Durante la evaluación, no se percibieron esfuerzos suficientes entre las agencias de la ONU hasta el punto de representar "**Una ONU**" y favorecer un trabajo coordinado para la consecución de resultados intersectoriales a largo plazo. La sostenibilidad de los logros alcanzados es difícil de garantizar porque depende también de la gestión y el compromiso asumidos por el Gobierno.

309. Si bien es probable que los sistemas institucionales y los programas del Gobierno se mantengan, la frecuente rotación de autoridades y personal en instituciones gubernamentales plantea serios **problemas en términos de la estrategia de retirada**. En definitiva, el trabajo de promoción no ha sido escaso, pero insuficiente para perpetuar un cambio estratégico que permita al PMA participar eficazmente en el discurso político nacional en función de las prioridades del Gobierno. Por otro lado, las cuatro hipótesis identificadas en el marco lógico del PEP (y recogidas en la TdC reconstruida) se han cumplido de manera limitada, lo que también explica la dificultad por conseguir los cambios estratégicos previstos (anexo XI).
310. Además de los logros alcanzados en el marco de los efectos estratégicos, también algunos factores negativos, como la pandemia de la COVID-19, han abierto camino a **nuevas oportunidades**, ya que pusieron de relieve la importancia urgente de generar esfuerzos interagenciales para resolver no solo cuestiones puntuales, como en dicha circunstancia, sino también cuestiones crónicas, que del mismo modo que la pandemia, afectan al país en forma generalizada (por ejemplo, la pobreza extrema).
311. **Conclusión 4: estrategia de financiación, comunicación y visibilidad.** La **movilización de recursos** no ha rendido demasiados frutos en parte por la falta de una estrategia de financiación clara y firme que sirviera de guía y estrategias de comunicación que atrajeran la atención del Gobierno y los donantes.
312. El diseño del PEP no era particularmente ambicioso, pero dadas las numerosas **contingencias imprevisibles**, la **movilización de recursos** ha resultado insuficiente para poder realizar lo que se esperaba.
313. Los escasos recursos disponibles han obligado a una **constante priorización** que ha redundado en intervenciones cortas y dispersas. En consecuencia, se observa que el trabajo de comunicación, en especial, el de **dar visibilidad** a los resultados conseguidos por el PMA en el país, no se ha explotado lo suficiente con vistas a reforzar estrategias de promoción, asociaciones y financiación.
314. En concreto, la función que ha cumplido la oficina en el país como facilitadora del Gobierno requirieron que esta contara con gran **capacidad de negociación** con los niveles de decisión política, así como sensibilidad a los procesos del Gobierno, más allá de aportar experiencia técnica. Si bien la oficina en el país ha cumplido de manera satisfactoria su papel de facilitadora, la evaluación ha evidenciado la necesidad de explorar formas diferentes de movilización de fondos que, por ejemplo, no estén vinculadas forzosamente a actividades específicas y que permitan desempeñar un **papel transversal de fortalecimiento de capacidades**.
315. **Conclusión 5: recursos humanos y capacidades internas.** Los recursos y capacidades internas de la oficina en el país han sido limitados (en cantidad) a la hora de conseguir los resultados que estaban previstos.
316. A pesar de ello, la oficina en el país ha hecho un buen uso de los recursos, puesto que **el PEP ha sido oportuno** dentro de sus parámetros de funcionamiento, y la **capacidad de respuesta** de la oficina ha sido **rápida**. Sin embargo, la **cobertura limitada** y la dispersión de pequeñas actividades por todo el país no han favorecido las sinergias y las economías de escala, así como el impacto final de la acción y su sostenibilidad. De hecho, la gestión de múltiples financiamientos pequeños ha repercutido precisamente en las labores de promoción y comunicación necesarias para generar repercusiones en las políticas y programas multisectoriales y consolidar el fortalecimiento de conocimientos técnicos.
317. **Conclusión 6: trabajo conjunto de definición de vulnerabilidad (geográfica) y selección de beneficiarios.** Para poder llegar a perpetuar los cambios estratégicos previstos en el PEP, el PMA necesitaba identificar, de manera más sistémica, los factores influyentes en los niveles de resiliencia de las poblaciones beneficiarias, así como en los medios de subsistencia clave para sus economías familiares.
318. Los sistemas de **seguimiento y evaluación** no han tenido una dimensión suficientemente cualitativa o *a posteriori* como para estimar el impacto de las acciones sobre la resiliencia de las familias beneficiarias y la sostenibilidad de los efectos, o para sacar conclusiones específicas para el diseño de acciones futuras en base a las lógicas de vida de las distintas poblaciones beneficiarias.
319. La **selección de beneficiarios** se realizó de manera complementaria entre el PMA y el Gobierno. Mientras que las herramientas del PMA han permitido identificar los departamentos más vulnerables y, dentro de ellos, los municipios más vulnerables, las autoridades locales, municipales y originarias se han

encargado de seleccionar concretamente a las familias beneficiarias. Por tanto, de la evaluación se dedujo que existe un gran potencial para que las herramientas del PMA y del Gobierno se refuercen mutuamente.

320. La **participación comunitaria** ha sido alta en la mayor parte de las intervenciones ejecutadas, sin embargo, la apropiación comunitaria no ha podido lograrse con intervenciones a corto plazo orientadas a suplir necesidades inmediatas.

321. Dada la corta duración de las actividades, el PEP no ha facilitado la **vinculación estratégica entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo**. Se priorizaron acciones de emergencias en situaciones de crisis o desastre, sin poder optar por objetivos a largo plazo. De igual manera, las acciones encaminadas a fortalecer la resiliencia de las comunidades y los pequeños productores locales se aplicaron como respuesta a situaciones puntuales, a pesar de que, en algunos casos, como la ACE, el objetivo era vincular la producción local con las compras institucionales para generar procesos de desarrollo.

## 3.2 RECOMENDACIONES

Tabla 7. Recomendaciones

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación <sup>a</sup>
1	<p><b>Posicionamiento estratégico y estructura del nuevo PEP</b></p> <p><b>Para definir mejor su posicionamiento en el país, se recomienda que el PMA, en consonancia con la iniciativa Una ONU, elabore un conjunto de medidas de asistencia que refleje más adecuadamente su valor añadido específico y desarrolle, en colaboración con el Gobierno, un enfoque equilibrado para la prestación de asistencia en relación con cada uno de los efectos estratégicos.</b></p> <p>Como base para la estructura del nuevo PEP, se propone que el PMA:</p> <p>v) mantenga la atención centrada en el efecto estratégico 1, relativo a la intervención en casos de emergencia, con miras a fortalecer la capacidad del Gobierno;</p> <p>vi) concentre la labor de fomento de la resiliencia (efecto estratégico 3 y actividad 3) en las zonas periurbanas y rurales más vulnerables;</p> <p>vii) establezca mecanismos de diálogo a nivel técnico y político con el Gobierno y las gobernaciones departamentales para animarlos a seguir cumpliendo sus obligaciones en materia de alimentación escolar y, con ese fin, determine cuáles son los municipios más vulnerables sobre la base de un análisis integrado del contexto, y</p> <p>viii) elabore una estrategia clara de fomento de las capacidades institucionales a nivel nacional y subnacional (efecto estratégico 4) en relación con la seguridad alimentaria y la educación nutricional, en la que se atribuya gran importancia a las cuestiones de género.</p>	Estratégica	Oficina en el país	<p>Apoyo técnico y orientación estratégica general del despacho regional</p> <p>Gobierno (consultas, en particular sobre los puntos iii) y iv))</p> <p>Entidades de las Naciones Unidas/iniciativa Una ONU (consultas previas)</p>	Alta	Noviembre de 2022
2	<p><b>Aprovechamiento de todas las oportunidades para consolidar el posicionamiento estratégico del PMA</b></p> <p><b>A fin de aplicar la recomendación 1, se recomienda que el PMA consolide su posicionamiento estratégico mediante las siguientes medidas:</b></p> <p>v) Prestar apoyo técnico para la ejecución del componente comunitario del análisis integrado del contexto con el fin de determinar cuáles son las zonas vulnerables a la inseguridad alimentaria a nivel local, lo cual permitirá fortalecer la contribución</p>	Estratégica	Oficina en el país	<p>Gobierno (puntos i) a iv))</p> <p>Entidades de las Naciones Unidas y otros asociados pertinentes de la sociedad civil (organizaciones no gubernamentales) y de los sectores encargados</p>	Alta	Enero de 2023

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación <sup>o</sup>
	<p>del PMA en el marco del nuevo plan nacional de recuperación económica posterior a la COVID-19.</p> <p>vi) Apoyar la aplicación eficaz de la Ley 602 de Gestión de Riesgos, que permitirá fortalecer las capacidades a nivel nacional en materia de planes para imprevistos y sistemas de alerta temprana, transferir dichas capacidades del nivel nacional al local y realizar ejercicios de simulación en los municipios.</p> <p>vii) Promover las sinergias entre el PMA y otros actores de desarrollo con el fin de establecer vínculos entre las estrategias y los programas en las esferas del fomento de la resiliencia, la seguridad alimentaria, la nutrición y la protección social; a tal fin, el despacho regional debería apoyar el fomento de la capacidad de la oficina en el país sobre la base de la experiencia adquirida en otros países (por ejemplo, actividades de protección social que incorporen la nutrición y las cuestiones de género).</p> <p>viii) Garantizar que las cuestiones de género y el empoderamiento de la mujer sean temas transversales mucho más visibles, tanto mediante la asignación de recursos (no solo fondos) a las actividades conexas como mediante la incorporación de objetivos e indicadores específicos en el marco lógico. (Se sugiere, por ejemplo, que se recopilen datos a nivel individual para permitir análisis más sólidos, especialmente de las dinámicas intrafamiliares).</p>			<p>del fomento de la resiliencia, la seguridad alimentaria, la nutrición y la protección social (punto iii))</p> <p>Apoyo del despacho regional (punto iii))</p>		
3	<p><b>Fortalecimiento de las asociaciones estratégicas</b></p> <p><b>Con miras a fomentar una labor intersectorial conjunta que cree oportunidades en el nexo entre acción humanitaria y asistencia para el desarrollo, se recomienda que el PMA elabore una estrategia de asociación que defina claramente las responsabilidades, las esferas de acción y el valor añadido de cada parte interesada, así como las modalidades de coordinación y sincronización de los planes de trabajo necesarias.</b></p> <p>Se propone que el PMA:</p> <p>v) refuerce las capacidades en materia de negociación y promoción a nivel político;</p> <p>vi) identifique los grupos de interés y los representantes de los ministerios, las gobernaciones, los municipios, los asociados cooperantes y las entidades de las Naciones Unidas, y realice una cartografía de todos ellos;</p>	Estratégica	Oficina en el país	<p>Ministerios, gobernaciones, municipios, asociados cooperantes, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), PNUD, UNICEF, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de</p>	Alta	Primer trimestre de 2023

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación <sup>o</sup>
	vii) fortalezca la iniciativa Una ONU con el establecimiento de alianzas estratégicas, y viii) estreche las relaciones con las autoridades gubernamentales y el personal técnico mediante memorandos de entendimiento y cartas de acuerdo para sentar las bases de una futura estrategia de traspaso de responsabilidades que sea sostenible a largo plazo.			Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), Coordinadora de la Mujer y Pro Mujer		
4	<p><b>Estrategia en materia de financiación, comunicación y visibilidad</b></p> <p><b>Se recomienda que el PMA elabore estrategias de financiación y comunicación más precisas e interrelacionadas para generar datos empíricos y mejorar la visibilidad de su posicionamiento estratégico y sus realizaciones.</b></p> <p>Se sugiere que el PMA proponga, en el contexto del MCNUDES y la elaboración de propuestas conjuntas con los actores de desarrollo, directrices que deberán definirse con el Gobierno (en las que los objetivos y el ámbito de intervención de los actores se basen en un análisis exhaustivo de su experiencia en las distintas esferas y zonas geográficas a fin de crear vínculos entre ellos), y que mejore los productos audiovisuales ya disponibles (relatos de vida, informes, etc.) centrándose explícitamente en las cuestiones de género y el empoderamiento de la mujer.</p>	Estratégica	Oficina en el país	Apoyo técnico y orientación estratégica del despacho regional para el diseño de las estrategias	Alta	Noviembre de 2022
5	<p><b>Recursos humanos y capacidad interna</b></p> <p><b>Se recomienda que el PMA elabore una estrategia para atender las necesidades de recursos humanos y fomentar la capacidad interna a fin de lograr los cambios estratégicos previstos.</b></p> <p>Se propone que el PMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) examine la posibilidad de contratar a un experto en protección social y de fomentar la capacidad de seguimiento y evaluación;</li> <li>ii) cree actividades de capacitación para el personal del PMA de categoría superior en materia de promoción y movilización de fondos de nuevos donantes públicos y privados;</li> <li>iii) fomente el compromiso con las cuestiones de género del personal del PMA, los beneficiarios, los asociados cooperantes y los funcionarios públicos, y los sensibilice sobre estas cuestiones (mediante actividades de capacitación y mecanismos de incentivos), y</li> </ul>	Operacional	Oficina en el país	Apoyo técnico del despacho regional para la elaboración de procesos de capacitación interna (puntos i) a iv)) Asociados para el desarrollo (punto iv))	Alta	Primer trimestre de 2023

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación <sup>g</sup>
	iv) considere la posibilidad de reabrir al menos una oficina local (o, si fuera posible, de compartir los locales con uno o varios asociados para el desarrollo) en los lugares en los que el PMA operará durante el período de ejecución del próximo PEP, lo que contribuiría a mantener la estrecha colaboración establecida con las comunidades y a seguir consolidando los enfoques socio-comunitarios y de género.					
6	<p><b>Labor participativa para definir la vulnerabilidad (geográfica) y seleccionar a los beneficiarios</b></p> <p><b>Se recomienda que el PMA aproveche sus reconocidas competencias especializadas en selección de zonas geográficas y hogares vulnerables en el contexto de las intervenciones de emergencia, gestión de riesgos, alimentación escolar y rehabilitación de activos. Esta tarea abarca varias dimensiones:</b></p> <p>iv) Aprovechar el proceso de apropiación del análisis integrado del contexto y el análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad por parte de las autoridades nacionales y departamentales para fortalecer la institucionalización de estas herramientas y combinar estos métodos de selección de hogares y zonas vulnerables con procesos de consulta más participativos que propicien la participación de las autoridades locales (municipales, comunitarias e indígenas) y las comunidades beneficiarias.</p> <p>v) Definir los indicadores y mecanismos de clasificación de los beneficiarios en las situaciones de emergencia o en las fases de rehabilitación de los activos, fortalecimiento de los medios de vida y fomento de la resiliencia, con el fin de estructurar más adecuadamente el apoyo en función de los cambios en el nivel de vulnerabilidad de las familias beneficiarias (y, en su momento, poder definir claramente los procesos de traspaso de las responsabilidades interinstitucionales).</p> <p>vi) Elaborar procesos que permitan detectar, diferenciar y clasificar las estrategias de vida de las poblaciones de los territorios afectados teniendo en cuenta un enfoque de género, al tiempo que se llevan a cabo intervenciones de emergencia, se preparan las actividades de rehabilitación de activos y se fortalece la resiliencia después de una emergencia.</p>	Operacional	Oficina en el país	Apoyo técnico del despacho regional para fortalecer el proceso de generación de datos empíricos (puntos i) a iii)) Gobierno	Alta	Primer trimestre de 2023

# Anexo I. Términos de referencia



## Evaluación del plan estratégico de país del PMA en el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022)

Resumen de los Términos de Referencia

Las Evaluaciones del Plan Estratégico de País (EPEP) abarcan la totalidad de las actividades del PMA durante un período específico. Su propósito es doble: 1) proporcionar evidencias de evaluación y aprendizaje sobre el desempeño del PMA para las decisiones estratégicas a nivel de país, específicamente para desarrollar el próximo Plan Estratégico de País (PEP) y 2) rendir cuentas sobre los resultados a las varias partes interesadas

### Objeto y enfoque de la evaluación

El Plan Estratégico de País (PEP) del PMA para Bolivia (2018-2022) se centra en cuatro efectos estratégicos centrados en el acceso a la alimentación, la nutrición, los pequeños agricultores, las alianzas y el fortalecimiento de capacidades institucionales.

En el marco del PEP, el PMA se propuso cambiar su enfoque de la asistencia alimentaria directa hacia la prestación de asistencia indirecta mediante el fortalecimiento de capacidades, el apoyo técnico, la promoción y la comunicación, desempeñando un papel más de facilitador en apoyo al Gobierno.

El presupuesto general del PEP de Bolivia aprobado por la Junta Ejecutiva del PMA en junio de 2018 es de 11,7 millones de dólares (USD), para un total estimado de 137.000 beneficiarios de transferencias de alimentos o en efectivo durante cinco años (2018-2022).

La evaluación evaluará las contribuciones del PMA a los resultados estratégicos del PEP, estableciendo relaciones causales plausibles entre los productos de las actividades del PMA, el proceso de implementación, el entorno operacional y los cambios observados en el nivel de los resultados, incluidas los efectos no planificados. También se centrará en la adhesión a los principios humanitarios, la igualdad de género, la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.

La evaluación adoptará los criterios de evaluación estándar del UNEG y de la OCDE / CAD, a saber: relevancia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad, así como conectividad y cobertura, según corresponda.

### Objetivos y usuarios de la evaluación

Las evaluaciones del PMA sirven al doble objetivo de rendición de cuentas y aprendizaje.

La evaluación recabará las opiniones de una variedad de partes interesadas internas y externas al PMA para las cuales será útil, y presenta una oportunidad para el aprendizaje nacional, regional e institucional. El usuario principal de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación será la oficina del PMA en el país y sus partes interesadas para informar el diseño del nuevo plan estratégico del país. El informe de evaluación se presentará en la reunión de la Junta Ejecutiva en noviembre de 2022.

### Preguntas clave de evaluación

La evaluación abordará las siguientes cuatro preguntas clave:

**PREGUNTA 1: ¿En qué medida la posición estratégica, la función y la contribución específica del PMA están basadas en las prioridades del país y las necesidades de la población, así como en las fortalezas del PMA?**

La evaluación analizará hasta qué punto el PEP es relevante para las políticas, planes, estrategias y objetivos nacionales, incluido el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, evaluará hasta qué punto el PEP aborda las necesidades de las personas más vulnerables del país para garantizar que nadie se quede atrás; si el posicionamiento estratégico del PMA ha seguido siendo relevante durante la implementación del PEP a la luz del contexto cambiante, las capacidades y necesidades nacionales; en particular en respuesta a la pandemia de COVID-19; y en qué medida el PEP es coherente y está alineado con el marco de cooperación de las Naciones Unidas en el país e incluye asociaciones estratégicas apropiadas basadas en la ventaja comparativa del PMA.

**PREGUNTA 2: ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los resultados estratégicos del PEP en Bolivia?**

La evaluación analizará en qué medida el PMA entregó los productos y contribuyó a los efectos estratégicos esperados del PEP, incluido el logro de objetivos transversales (principios humanitarios, protección, rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, igualdad de género y otras consideraciones de equidad). También evaluará en qué medida es probable que los logros del PEP sean sostenibles; y si el PEP facilitó vínculos más estratégicos entre el trabajo humanitario, el desarrollo y, cuando fue apropiado, el trabajo por la paz.

**PREGUNTA 3: ¿En qué medida el PMA ha utilizado sus recursos de manera eficiente para contribuir a los productos y efectos estratégicos del PEP?**

La evaluación evaluará si los productos se entregaron dentro del plazo previsto; la idoneidad de la cobertura y la focalización de las intervenciones; el costo eficiencia de la prestación de asistencia; y si se consideraron medidas alternativas más rentables.

**PREGUNTA 4: ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño del PMA y hasta qué punto se ha realizado el cambio estratégico esperado por el PEP?**

La evaluación evaluará en qué medida, para desarrollar el PEP, el PMA analizó y utilizó la evidencia existente sobre los desafíos de hambre, seguridad alimentaria y problemas de nutrición en el país y la medida en que el PEP condujo a la movilización de recursos adecuados, predecibles y flexibles. También evaluará hasta qué punto el PEP condujo a asociaciones y colaboraciones con otros actores y proporcionó una mayor flexibilidad en contextos operativos dinámicos, en particular en lo que respecta a la adaptación y respuesta al COVID-19 y otras crisis y desafíos inesperados, y cómo estos factores afectan los resultados. Por último, la evaluación buscará identificar otros factores organizativos y contextuales que influyan en el desempeño del PMA y el cambio estratégico esperado por el PEP.

### Alcance, metodología y consideraciones éticas

La unidad de análisis es el PEP aprobado por la Junta Ejecutiva del PMA en junio de 2018. La evaluación abarcará todas las actividades del PMA (incluidos los resultados transversales) para el período de julio de 2018 a junio de 2021 (es decir, hasta el final de la fase de recopilación de datos). Además, también abarcará el período comprendido entre enero de 2017 y junio de 2018, que también incluye el PEP provisional transitorio (enero-junio de 2018), para evaluar mejor en qué medida se han producido los cambios estratégicos previstos con la introducción del PEP.

La evaluación adoptará un enfoque de métodos mixtos utilizando una combinación de métodos y una variedad de fuentes primarias y secundarias, incluida una revisión documental, entrevistas con informantes clave, encuestas y discusiones de grupos focales. Se llevará a cabo una triangulación sistemática entre diferentes fuentes y métodos para validar los hallazgos y evitar sesgos en el juicio evaluativo.

A la luz de los desarrollos recientes relacionados con la pandemia de COVID-19, la fase de inicio se llevará a cabo de forma remota. Dependiendo de cómo evolucionen los contextos nacional y global, la fase de recopilación de datos se llevará a cabo mediante trabajo de campo parcial o totalmente en el país. Asimismo, si el contexto y la situación de seguridad lo permiten, se realizará un taller de aprendizaje final en La Paz.

La evaluación se ajusta a las directrices éticas del PMA y del UNEG de 2020. Esto incluye, entre otros, garantizar el consentimiento informado, proteger la privacidad, la confidencialidad y el anonimato de los participantes, garantizar la sensibilidad cultural, respetar la autonomía de los participantes, garantizar el reclutamiento justo de los informantes (incluidas las mujeres y los grupos socialmente excluidos) y garantizar que la evaluación no produzca ningún daño a los participantes ni a sus comunidades.

### Funciones y Responsabilidades

**EQUIPO DE EVALUACIÓN:** La evaluación será realizada por un equipo de consultores independientes con una combinación de experiencia relevante para la Evaluación del PEP de Bolivia (es decir, seguridad alimentaria y nutricional, fortalecimiento de la capacidad institucional, programas escolares, preparación para desastres, desarrollo de la resiliencia, apoyo a los pequeños agricultores, igualdad de género, protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas).

**GERENTE DE EVALUACIÓN DE LA OEV:** La evaluación estará a cargo de Filippo Pompili, Oficial de Evaluación de la Oficina de Evaluación (OEV) del PMA. Él será el interlocutor principal entre el equipo de evaluación, representado por el líder del equipo, y las contrapartes del PMA, para asegurar la implementación de la evaluación en tiempo y forma. La garantía de calidad de segundo nivel estará a cargo del Sr. Sergio Lenci, Oficial Senior de Evaluación.

Además, para revisar y proporcionar comentarios sobre los productos de evaluación se constituirá un **Grupo de Referencia Interno** integrado por una muestra seleccionada de representantes de las áreas pertinentes en los diferentes niveles del PMA.

La Directora de Evaluación aprobará las versiones finales de todos los productos de evaluación.

**PARTES INTERESADAS:** Se espera que las partes interesadas del PMA a nivel nacional, regional y de la sede se involucren durante todo el proceso de evaluación para garantizar un alto grado de utilidad y transparencia. Las partes interesadas externas, como los beneficiarios, el gobierno, los donantes, los socios implementadores y otras agencias de la ONU serán consultadas durante el proceso de evaluación.

### Comunicaciones

Las conclusiones preliminares se compartirán con las partes interesadas del PMA en la oficina en Bolivia, la dirección regional y la sede durante una sesión de información al final de la fase de recopilación de datos. Se organizará una sesión informativa más detallada en julio de 2021 para informar el nuevo proceso de diseño de PEP. En octubre de 2021 se llevará a cabo un taller de aprendizaje nacional para garantizar un proceso de evaluación transparente y promover la apropiación de los hallazgos y recomendaciones preliminares por parte de las partes interesadas en el país. Los resultados de la evaluación se difundirán activamente y el informe final de la evaluación estará a disposición del público en el sitio web del PMA.

### Calendario e hitos clave

**Fase inicial:** marzo-mayo de 2021

**Recopilación de datos:** junio de 2021

**Sesión informativa remota:** julio de 2021

**Informes:** agosto de 2021 – febrero de 2022

**Taller de aprendizaje:** octubre de 2021

**Junta Ejecutiva:** noviembre de 2022

## Anexo II. Matriz de evaluación

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
<b>PE1: ¿En qué medida la posición estratégica, el rol y la contribución específica del PMA se basan en las prioridades del país y las necesidades de las personas, así como en las fortalezas del PMA?</b>				
<b>1.1 ¿En qué medida el PEP ha sido pertinente en relación con las políticas, los planes, las estrategias y los objetivos nacionales, incluso para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?</b>				
1.1.1 Alineación, coherencia y pertinencia en relación con las políticas y los planes nacionales (y subnacionales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida los documentos de programa del PMA y el PEP están alineados con las prioridades nacionales expresadas en las políticas y planes nacionales?</li> <li>¿Con qué políticas, estrategias y planes gubernamentales nacionales/subnacionales alineó el PMA sus diseños y enfoques y cómo lo hizo?</li> <li>¿En qué medida el diseño del PEP en 2018 contó con consultas técnicas a las distintas unidades de gobierno?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados estratégicos y objetivos del PEP que coincidan con políticas y planes del Gobierno</li> <li>Grado de coincidencia entre las actividades del PEP y las actividades propuestas en las políticas, estrategias y planes del Gobierno</li> <li>Nivel de apropiación y participación del Gobierno en el diseño del PEP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación de diseño del PEP, incl. revisiones presupuestarias</li> <li>Marcos lógicos del PMA</li> <li>Planes y programas de políticas gubernamentales en áreas relevantes</li> <li>Evaluaciones del PMA y otras agencias de las Naciones Unidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental</li> <li>Entrevistas a informantes clave</li> </ul>

<sup>146</sup> El detalle de informantes clave se encuentra en el análisis de asociados (anexo XI) y la relación de las PE con el tipo o grupo de informante clave (personal del PMA, donante, Gobierno, agencias de la ONU y asociados cooperantes), en el anexo XIII. También se incluyen guías de entrevistas por tipo de socio en el anexo XIV.

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
1.1.2 Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (metas 1, 2 y 3 del ODS 2 y meta 9 del ODS 17)	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida los efectos estratégicos del PEP están alineados a los ODS en relación con las ambiciones del PMA y el Gobierno?</li> <li>¿Cuán alineados están los sistemas integrados de las agencias de la ONU al diseño de la programación nacional y al seguimiento del progreso hacia los ODS?</li> </ul>	Grado de alineación de los efectos estratégicos con el logro de los ODS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación de diseño y PEP del PMA</li> <li>Informes anuales del PMA sobre el país</li> <li>Marcos lógicos y TdC del PMA</li> <li>Planes y programas de políticas gubernamentales</li> <li>Sistema de seguimiento del progreso de los ODS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental</li> <li>Análisis de datos (sistema de seguimiento del progreso de los ODS)</li> <li>Entrevistas a informantes clave</li> </ul>
1.2 ¿En qué medida el PEP abordó las necesidades de las personas más vulnerables del país para garantizar que nadie se quede atrás?				
1.2.1 Adecuación del PEP y de las operaciones asociadas del PMA a las necesidades de las personas más vulnerables y la población afectada	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida el PMA analizó o utilizó la evidencia existente sobre los desafíos del hambre, los problemas de seguridad alimentaria y nutrición en el país para desarrollar el PEP?</li> <li>¿Se basó la formulación del PEP en un análisis exhaustivo de las necesidades humanitarias y de desarrollo actuales, incluidos los desafíos de resiliencia en el país?</li> <li>¿En qué medida las actividades del PMA, los resultados esperados y los objetivos se relacionan con las necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad y uso de evaluaciones sobre los desafíos de vulnerabilidad y resiliencia a nivel nacional</li> <li>Número y uso, para el diseño del PEP, de evaluaciones de necesidades realizadas (individuales o conjuntas) sobre la inseguridad alimentaria y la malnutrición</li> <li>Número y uso de los análisis de contexto agro-socio-ecológicos para el diseño de las actividades del PEP</li> <li>Número y uso de análisis y cartografía de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación de diseño del PEP</li> <li>Marcos lógicos y TdC del PMA</li> <li>Documentos de proyectos del PMA</li> <li>Análisis de riesgos y contexto del PMA (incluidos los VAM)</li> <li>Informes anuales de país del PMA</li> <li>Documentos que evalúan la situación general del país (Agenda Patriótica 2025; PDES 2016-2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental</li> <li>Análisis de datos (contexto, cambio de necesidades por la COVID-19)</li> <li>Entrevistas a informantes clave (personal del PMA, Gobierno nacional y local, miembros de agrupaciones, donantes, organizaciones (inter) nacionales y ONG)</li> <li>Grupos focales o entrevistas a beneficiarios (si es</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<p>identificadas, incluidas las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria y la malnutrición?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida el PMA adapta sus actividades a los diferentes contextos agro-socio-ecológicos en los cuales interviene?</li> <li>• ¿El diseño de la respuesta del PMA fue proporcional a las necesidades?</li> <li>• En su diseño, ¿el PMA se dirige principalmente a los beneficiarios que se consideran los más vulnerables (criterio de focalización)?</li> <li>• ¿Se han tenido en cuenta los aspectos de género en el diseño de PEP?, ¿cómo?</li> <li>• ¿Se han considerado (y de qué manera) los aspectos de protección en el diseño?</li> <li>• ¿Se han tenido en cuenta los principios humanitarios en el diseño del PEP?</li> <li>• ¿Se ha tenido en cuenta la rendición de cuentas en el diseño PEP? ¿Cómo?</li> <li>• ¿Se ha excluido del diseño a algún grupo vulnerable?</li> </ul>	<p>vulnerabilidad (VAM) para el diseño del PEP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y uso de los análisis de riesgos para el diseño del PEP</li> <li>• Número y uso de evaluaciones de género para el diseño del PEP</li> <li>• Número y uso de evaluaciones de protección</li> <li>• Número y uso de evaluaciones de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas</li> <li>• Declaraciones de los informes de seguimiento sobre la inclusión de los beneficiarios</li> <li>• Volumen de beneficiarios cubiertos</li> <li>• Nivel de satisfacción de los beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones de campo</li> <li>• Informes de seguimiento posterior a la distribución.</li> <li>• Cuestionarios de percepción de los beneficiarios</li> </ul>	<p>posible); o llamadas telefónicas a beneficiarios</p>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha permitido el PEP (en comparación con la combinación anterior de operación especial/operación prolongada de socorro y recuperación/operación de emergencia [OE/OPSR/OEM]) dar una respuesta más completa e integrada a las necesidades identificadas?</li> </ul>			
1.2.2 Adecuación del PEP a necesidades específicas relacionadas con la COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles fueron los cambios en el número de beneficiarios, criterios de focalización, ubicación geográfica y modalidad de transferencia como resultado del brote de la COVID-19?</li> </ul>			
1.3 ¿En qué medida el posicionamiento estratégico del PMA ha seguido siendo pertinente a lo largo de la ejecución del PEP, teniendo en cuenta los cambios en cuanto al contexto, las capacidades nacionales y las necesidades, en particular en respuesta a la pandemia de la COVID-19?				
1.3.1 Posicionamiento estratégico frente al Gobierno a nivel nacional y local, la comunidad internacional y los donantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida el Gobierno y la comunidad internacional consideran que el posicionamiento estratégico del PMA es pertinente y está alineado con las prioridades del país?</li> <li>¿Cuál ha sido el posicionamiento estratégico del PMA con respecto al papel del Gobierno (por sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direcciones y objetivos estratégicos del PEP que coincidan con los del Gobierno y las políticas y prioridades de otros donantes</li> <li>Percepción del posicionamiento estratégico (temático, geográfico) y la reputación del PMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de diseño del PEP</li> <li>Marcos lógicos del PMA</li> <li>Planes y programas de políticas gubernamentales</li> <li>Evaluaciones interagenciales y del PMA y otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental</li> <li>Entrevistas a informantes clave (Gobierno nacional y local) y entrevistas a representantes de la comunidad internacional y donantes</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<p>CGCE para cubrir los gastos administrativos de la OP)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo ha respondido el PMA a las demandas del Gobierno (a nivel nacional y local) a lo largo del período del PEP y sobre todo en los momentos de crisis?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de la percepción del papel del PMA desde la elaboración del PEP (2018)</li> </ul>	<p>organismos de las Naciones Unidas</p>	
<p>1.3.2 Flexibilidad/capacidad de adaptación a contextos dinámicos (incluida la pandemia) y gestión de riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han realizado periódicamente análisis de la evolución de la situación, necesidades y riesgos para anticipar posibles crisis (capacidad de preparación)?</li> <li>• ¿En qué medida adaptó el PMA su estrategia y respuesta al contexto cambiante de capacidades, prioridades y necesidades?</li> <li>• ¿En qué medida se han identificado y tenido en cuenta las prioridades emergentes en el país?</li> <li>• ¿El formato de cada efecto estratégico del PEP ha permitido una flexibilidad suficiente?</li> <li>• ¿Ha habido una especial flexibilidad en la respuesta a la pandemia de la COVID-19?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad y calidad de datos sobre la evolución de la situación y necesidades, y uso de esos datos</li> <li>• Disponibilidad y calidad de la información de alerta temprana</li> <li>• Evidencia de flexibilidad en términos de adaptación a las posibles estrategias cambiantes del Gobierno</li> <li>• Evidencia de preparación y capacidad de respuesta ante emergencias</li> <li>• Adaptación de actividades a cambios en las necesidades de los beneficiarios y el contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de diseño del PEP</li> <li>• Marcos lógicos del PMA</li> <li>• Documentos de proyectos del PMA</li> <li>• Proyectos del PMA e informes anuales del PEP</li> <li>• Estrategia Hambre Cero</li> <li>• Análisis del PMA y otros (Oficina de Coordinación de la Asistencia Humanitaria [OCAH]) que evalúan la situación general del país</li> <li>• Análisis de riesgos del PMA</li> <li>• Planes de contingencia del PMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a informantes clave (personal del PMA a nivel regional, de país y terreno, asociados estratégicos, comunidad internacional y donantes)</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha sido necesario algún cambio en el posicionamiento estratégico debido a la pandemia y en el grado de adaptación del PMA?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones anteriores del PMA</li> </ul>	
1.4 ¿En qué medida el PEP es coherente y está alineado con el Sistema de las Naciones Unidas e incluye asociaciones estratégicas apropiadas basadas en la ventaja comparativa del PMA en el país?				
1.4.1. Alineación y coherencia entre el PEP y el Sistema de las Naciones Unidas/MANUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuán coherente ha sido el PEP con los objetivos, resultados y las actividades del MANUD?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas del PMA y orientaciones estratégicas y objetivos del PEP que coincidan con los del MANUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento del MANUD para 2018-2022</li> <li>Documentación de diseño del PEP</li> <li>Marcos lógicos del PMA</li> <li>Documentos de proyectos del PMA</li> <li>Documentos relacionados con el MANUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental</li> <li>Entrevistas a informantes clave del PMA y otras agencias de la ONU</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
1.4.2 Ventajas comparativas del PMA en relación con otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la percepción de la comunidad internacional sobre los puntos fuertes y las ventajas comparativas del PMA en el panorama general de las Naciones Unidas en el país?</li> <li>• ¿El PMA es reconocido claramente como el asociado "principal" en las áreas a las que se dirige el PEP?</li> <li>• ¿El PMA, el UNICEF, la FAO y el Gobierno boliviano acuerdan claramente las funciones respectivas de dichos organismos en materia de seguridad alimentaria y nutrición?</li> <li>• ¿Qué cambios ha habido en los marcos generales de las Naciones Unidas debido a la COVID-19 y qué participación ha tenido el PMA en ellos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia y calidad del análisis de las complementariedades entre los asociados de las Naciones Unidas y la ventaja comparativa del PMA</li> <li>• Percepción de los puntos fuertes y las ventajas comparativas del PMA en el panorama de las Naciones Unidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos e informes del programa del PMA</li> <li>• Programas e iniciativas conjuntas de evaluación de necesidades</li> <li>• Conclusiones sobre las ventajas comparativas del PMA identificadas en evaluaciones anteriores</li> <li>• Actas de reuniones de grupos de trabajo temáticos</li> <li>• Iniciativas conjuntas de actividades de promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a informantes claves del PMA y otras agencias</li> </ul>
1.4.3 Estrategia de asociación estratégica del PMA con otros agentes humanitarios y del desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué asociaciones estratégicas se han establecido y se basan en las ventajas comparativas del PMA?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de asociaciones y sinergias/complementariedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y tipo de asociaciones/acciones/iniciativas conjuntas establecidas</li> <li>• Cambio en el monto de financiación como resultado de las asociaciones del PMA con otros agentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeo de partes interesadas y asociados desde la fase inicial</li> <li>• Memorandos de entendimiento/cartas de acuerdo con asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a informantes clave del PMA y asociados estratégicos</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<p>des del PMA con los diferentes actores humanitarios y del desarrollo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuán estratégico fue el PMA en la selección de sus asociados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efecto de las asociaciones en la incorporación de prioridades/cuestiones clave en las políticas y programas pertinentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de asociados</li> </ul>	
<b>PE2: ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP en el Estado Plurinacional de Bolivia?</b>				
<b>2.1 ¿En qué medida el PMA consiguió los productos previstos y los efectos estratégicos indicados en el PEP?</b>				
2.1.1 Avances a nivel de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida se han logrado los productos previstos?</li> <li>¿Cuál fue la calidad de los productos?</li> <li>¿Hay áreas en las que se demuestra plenamente la capacidad de ejecución y áreas en las que se identificaron limitaciones (sector, región, población específica)?</li> <li>¿Qué desafíos en la ejecución han afectado la entrega de ayuda (financiamiento, falta de capacidad, etc.)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjuntos de datos cuantitativos corporativos que incluyen seguimiento posterior a la distribución, seguimiento de activos, de la canasta de alimentos</li> <li>Análisis cualitativo de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación de diseño del PEP</li> <li>Marcos lógicos del PMA</li> <li>Informes anuales sobre el país</li> <li>Sistema de seguimiento (COMET)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental</li> <li>Entrevistas a personal técnico/operativo del PMA</li> </ul>
2.1.2 Avances a nivel de efectos estratégicos previstos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué progreso se ha logrado en cada uno de los efectos estratégicos a nivel de resultado y cómo se ha medido a lo largo del tiempo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de avance de los efectos hacia los efectos intermedios y estratégicos</li> <li>Cambios en el desempeño a lo largo del tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación de diseño del PEP</li> <li>Marcos lógicos del PMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental</li> <li>Entrevistas a personal técnico/operativo del PMA y asociados</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las sinergias entre las actividades?</li> <li>• ¿El marco de resultados del PEP fue coherente, lógico y completo?</li> <li>• ¿Cuál fue la calidad del SyE y la presentación de informes? ¿Fueron los indicadores y las herramientas de recopilación y análisis de datos adecuados para un seguimiento eficaz?</li> <li>• ¿Los productos contribuyen a los efectos conforme a lo previsto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de resultados no esperados</li> <li>• Relevancia de los diferentes marcos de SyE</li> <li>• Plausibilidad y percepción de la contribución del PMA al impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes anuales sobre el país</li> <li>• Sistema de seguimiento (COMET)</li> </ul>	
2.2 ¿En qué medida el PMA contribuyó al logro de los objetivos transversales (principios humanitarios, protección, rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, igualdad de género y otras consideraciones de equidad)?				
2.2.1 Efectividad de la transversalización de los principios humanitarios, la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se han integrado y aplicado los principios humanitarios, la protección y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en el PEP? ¿Cómo? ¿Qué problemas han surgido?</li> <li>• ¿Qué mecanismos se han establecido para mejorar la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia y calidad de una estrategia de protección/rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas</li> <li>• Análisis de la integración de protección/rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en relación con i) etapa de análisis del contexto y necesidades; ii) diseño estratégico; iii) capacidades del PMA y los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación de diseño del PEP</li> <li>• Normas corporativas del PMA (principios humanitarios, protección, rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas)</li> <li>• Documentación sobre los sistemas de seguimiento del PEP (marco lógico,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a informantes claves</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se adoptan sistemas/recomendaciones para proteger los datos de los beneficiarios?</li> <li>• ¿El diseño del PEP facilitó la integración de preocupaciones/necesidades de protección de la población beneficiaria?</li> <li>• ¿Han favorecido las actividades del PMA a la protección de los derechos humanos?</li> <li>• ¿Qué avances se han logrado en términos de protección durante el período de evaluación?</li> </ul>	<p>asociados cooperantes; iv) diseño de programas y actividades, y v) ejecución de la actividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación y divergencia con estándares internacionales e institucionales y adopción de recomendaciones de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas/protección</li> <li>• Análisis de quejas de beneficiarios</li> <li>• Proporción de actividades para las que se documentan, analizan e integran los comentarios de los beneficiarios.</li> <li>• Tendencias en los indicadores de protección y rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas</li> <li>• Nivel de sensibilización del personal a temas de protección/rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas</li> <li>• Proporción de personas asistidas que están informadas sobre el programa</li> </ul>	<p>directrices y sistemas internos)</p>	

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de personas seleccionadas que reciben asistencia sin tener problemas de protección</li> </ul>		
<p>2.2.2 Efectividad de la transversalización de las cuestiones de género</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dónde se realizaron los análisis de igualdad de género y empoderamiento de la mujer? ¿Cómo se utilizaron para influir en el diseño y la implementación de actividades?</li> <li>• ¿En qué medida se han integrado y aplicado las cuestiones de género? ¿Cuál ha sido la estrategia?</li> <li>• ¿En qué medida y con qué éxito se han aplicado los enfoques transformadores de las relaciones de género?</li> <li>• ¿El diseño del PEP facilitó la integración de las problemáticas relacionadas con las cuestiones de género?</li> <li>• ¿Qué progreso se ha logrado en términos de igualdad de género y empoderamiento de la mujer durante el período de evaluación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia y calidad de la estrategia de género</li> <li>• Análisis de la integración de las cuestiones de género relacionadas con lo siguiente: i) contexto y necesidades; ii) diseño estratégico; iii) capacidades del PMA y los asociados cooperantes; iv) diseño de programas y actividades, y v) ejecución de actividades</li> <li>• Nivel de conciencia/responsabilidad del personal directivo, técnico y administrativo</li> <li>• Presupuesto asignado al tema de género</li> <li>• Percepción de beneficiarios, Gobierno, asociados estratégicos</li> <li>• Proporción de hogares en los que las mujeres, los hombres o ambos toman decisiones sobre cómo usar el efectivo y las actividades de medios de subsistencia.</li> <li>• Cambio percibido en la proporción de mujeres que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de género del PMA y Plan de acción institucional</li> <li>• Informes de proyectos, PEP del PMA y datos de seguimiento</li> <li>• Evidencia de los mecanismos de retroalimentación de los beneficiarios</li> <li>• Planes de acción y seguimiento de género y protección</li> <li>• Actas de reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a informantes clave (personal del PMA a nivel de la Sede, regional, país y terreno, Gobierno, asociados estratégicos)</li> <li>• Entrevistas con los beneficiarios (si es posible) o llamadas telefónicas a los beneficiarios</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
		toman decisiones en el marco del PEP		
2.3 ¿Hasta qué punto es probable que los logros del PEP sean sostenibles?				
2.3.1. Sostenibilidad de los logros del PEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida y cuán probable es que continúen los beneficios del PEP, en términos de: i) recuperación temprana, preparación, capacidades de asistencia humanitaria; ii) mejora de la resiliencia, medios de subsistencia, creación de activos; iii) prevención de la desnutrición; iv) asociaciones estratégicas, y vi) cambios de política y capacidades gubernamentales?</li> <li>• ¿Qué actividades o esfuerzos se han iniciado y tienen el potencial de tener efectos sostenibles a largo plazo?</li> <li>• ¿Cuán sostenibles son las distintas fuentes de financiación para la siguiente fase del PEP?</li> <li>• ¿En qué medida se han integrado y aplicado medidas respetuosas con el medio ambiente en las diferentes actividades?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las percepciones de los informantes sobre la sostenibilidad de los esfuerzos del PMA</li> <li>• Viabilidad técnica y financiera de los activos productivos y las infraestructuras comunitarias mejoradas por los programas del PMA</li> <li>• Proporción de actividades para las que se han examinado los riesgos ambientales y se han identificado acciones de mitigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de planificación estratégica</li> <li>• Informes anuales sobre el país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a informantes claves</li> <li>• Observación directa</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida, el apoyo del PEP se integró en las estrategias de vida de los beneficiarios, las relaciones sociales y la economía local y generó cambios en ello?</li> </ul>			
2.3.2 Participación y apropiación comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el nivel de participación de las comunidades?</li> <li>¿Cuál es el nivel de apropiación comunitaria con respecto a los logros del PEP?</li> <li>¿Se incluyó a las comunidades en un enfoque participativo para la selección de activos y cuál es el nivel de apropiación de la comunidad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionamiento de los comités multisectoriales y gestión comunitaria apoyados por el PMA</li> <li>Comentarios positivos de los beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de proyectos, PEP del PMA y datos de seguimiento</li> <li>Datos del mecanismo de retroalimentación</li> </ul>	
2.3.3 Fortalecimiento de las capacidades nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha emprendido el PMA actividades para analizar y desarrollar la capacidad del Gobierno para asegurar la sostenibilidad del apoyo?</li> <li>¿Han sido adecuados/suficientes los recursos asignados a la creación de capacidad del Gobierno?</li> <li>¿Qué progreso se ha logrado en la creación de capacidad del Gobierno y cómo se mide?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades del Gobierno para continuar determinadas estrategias/actividades del PEP (alimentación escolar, transferencias monetarias, etc.), incluida la capacidad financiera</li> <li>Recursos asignados a la creación de capacidad del Gobierno</li> <li>Planes de traspaso y organigramas gubernamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de la política, estrategia y presupuestos del Gobierno boliviano en materia de salud, nutrición, alimentación escolar, protección social y protección civil</li> <li>Documentos de planificación estratégica</li> <li>Informes anuales sobre el país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental</li> <li>Entrevistas a informantes claves del PMA, el Gobierno boliviano y las partes interesadas externas (ONG, agencias de la ONU, comunidad internacional)</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha desarrollado alguna estrategia de traspaso de actividades al Gobierno?</li> <li>• ¿En qué medida se integraron las actividades en procesos y mecanismos preexistentes (p. ej., de protección social, redistribución económica, formación profesional, Bono Juana Azurduy) o se desarrollaron procesos paralelos?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación sobre acuerdos con los organismos pertinentes del Gobierno de Bolivia acerca de la estrategia de traspaso</li> <li>• Percepciones del Gobierno de Bolivia, las Naciones Unidas, las ONG y las partes interesadas del PMA</li> </ul>	
2.4 ¿En qué medida el PEP facilitó una mayor vinculación estratégica entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo?				
2.4.1 Nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo ha buscado el PMA equilibrar sus enfoques humanitarios con las intervenciones dirigidas al desarrollo?</li> <li>• ¿Han contribuido las actividades del PMA a fortalecer los vínculos entre la labor humanitaria y de desarrollo?</li> <li>• ¿El PEP ha facilitado los vínculos entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo?</li> <li>• ¿Cómo se hizo el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo? ¿Se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las principales perturbaciones y tensiones que ocurrieron en el período de evaluación</li> <li>• Análisis de la labor del PMA en su contribución al fortalecimiento del vínculo entre la labor humanitaria y de desarrollo</li> <li>• Análisis de las actividades de recuperación comunitaria realizadas</li> <li>• Atención al nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo en el PEP y adaptación a las necesidades humanitarias en crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de seguimiento y ejecución del PEP</li> <li>• Normas institucionales del PMA (principios humanitarios, protección)</li> <li>• Percepciones del Gobierno de Bolivia, las Naciones Unidas, las ONG y las partes interesadas del PMA</li> <li>• Percepciones de autoridades tradicionales y sindicales</li> </ul>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas a informantes claves del Gobierno de Bolivia, ONG, Naciones Unidas, organizaciones campesinas, autoridades tradicionales y el PMA</p>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<p>incorporaron lo suficiente las consideraciones propias al desarrollo en el momento de identificar el PEP y sus acciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Hasta qué punto se tiene una mirada de largo plazo en el contexto de crisis (p. ej., política, COVID-19, desastres climáticos) y financiamiento inseguro?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de las partes interesadas sobre el equilibrio del PMA entre la labor humanitaria y de desarrollo</li> </ul>		
<b>PE3: ¿En qué medida el PMA ha utilizado sus recursos de manera eficiente para contribuir a los productos y efectos estratégicos del PEP?</b>				
<b>3.1 ¿En qué medida se han obtenido los productos en el plazo previsto?</b>				
3.1.1 Cumplimiento de los plazos en las intervenciones del PMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida se lograron los productos previstos a tiempo?</li> <li>¿Cuán oportuna fue la provisión de servicios logísticos para apoyar el PEP?</li> <li>¿Cuáles, por qué y dónde están los cuellos de botella/limitaciones (recursos humanos, logística, financiación, etc.) que afectan la puntualidad de la entrega de productos en cada área geográfica?</li> <li>¿SyE proporcionó información oportuna?</li> <li>¿En qué medida la puntualidad se vio afectada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporción de productos logrados a tiempo</li> <li>Análisis de indicadores de gestión logística</li> <li>Análisis del número y tipos de cuellos de botella y análisis del proceso de mitigación</li> <li>Resultados de los comentarios de los beneficiarios sobre la puntualidad</li> <li>Nivel de mejora en la puntualidad debido a la implementación de recomendaciones potenciales de evaluaciones pasadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación de diseño del PEP</li> <li>Documentos de planificación e informes de seguimiento y ejecución del PEP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental</li> <li>Entrevistas a informantes claves del PMA y beneficiarios</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<p>por factores externos e internos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los mecanismos establecidos para resolver retrasos?</li> <li>• ¿Cuál fue el efecto de la COVID-19 en la capacidad de ejecución del PMA (en recursos humanos, necesidades, gestión)?</li> </ul>			
3.2 ¿En qué medida fueron adecuadas la cobertura y la focalización de las intervenciones?				
3.2.1 Cobertura y focalización adecuadas de las intervenciones del PMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los criterios de focalización han sido relevantes y están alineados con el entorno operativo?</li> <li>• ¿Han provocado estos criterios retrasos en la ejecución?</li> <li>• ¿Cómo se han seleccionado las ubicaciones geográficas?</li> <li>• ¿Los criterios de focalización se han aplicado de manera uniforme en todos los programas o se han adaptado de manera flexible a las actividades/ubicaciones?</li> <li>• ¿Los criterios de focalización tuvieron en cuenta adecuadamente la edad, el género y la diversidad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de beneficiarios previstos y población necesitada</li> <li>• Comparación de datos del programa sobre entregas y necesidades</li> <li>• Proporción de población que reúne los requisitos y que participa en el programa</li> <li>• Proporción de grupos vulnerables que no recibieron asistencia en cada área en comparación con la focalización inicial</li> <li>• Número de beneficiarios que efectivamente recibieron asistencia frente a los beneficiarios previstos</li> <li>• Aumento relativo de la cobertura durante el PEP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación de diseño del PEP</li> <li>• Documentos de planificación e informes de seguimiento y ejecución del PEP</li> <li>• Mapas y evaluaciones de distintos tipos (nutrición, emergencias, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a informantes claves del PMA y el Gobierno de Bolivia</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se han cubierto los diferentes grupos más vulnerables de cada zona geográfica?</li> <li>• ¿Ha habido superposición o duplicación entre varias actividades?</li> <li>• ¿Cuál ha sido el nivel de esfuerzos para armonizar los criterios de focalización de la intervención con otros asociados? ¿Hubo alguna estrategia de focalización conjunta?</li> <li>• ¿Han llegado las distribuciones a los beneficiarios según el plan?</li> <li>• ¿Qué medidas se han tomado para mejorar la precisión de la focalización a lo largo del tiempo?</li> <li>• ¿Qué efectos ha tenido la COVID-19 en la cobertura y focalización? ¿Se ha adaptado el PMA adecuadamente?</li> </ul>			
3.3 ¿En qué medida las actividades del PMA tuvieron una buena relación costo-eficacia en la prestación de su asistencia?				
3.3.1 Análisis de la eficacia de las actividades en función de los costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se realizaron las actividades y se consiguieron los productos dentro del presupuesto original?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de productos logrados dentro del presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación de diseño del PEP</li> <li>• Presupuestos, financiación e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a informantes claves de Dirección, programas y</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuán económica fue la prestación de servicios logísticos, teniendo en cuenta el contexto operativo?</li> <li>• ¿En qué medida las opciones de fuentes de suministro fueron rentables, teniendo en cuenta el contexto operativo?</li> <li>• ¿Qué medidas se han tomado para aumentar la eficiencia a lo largo del tiempo?</li> <li>• ¿Cómo ha sido la relación costo-eficacia de la respuesta en el marco de la COVID-19?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis comparativo del presupuesto para 2018-2021 con desglose de actividades</li> <li>• Análisis de costos para la prestación de servicios, incluidos costos logísticos, de personal, transferencias y ejecución</li> <li>• Fuente de suministro: valor, porcentaje y cantidad de productos alimenticios adquiridos a través de servicios internacionales, canales regionales o locales</li> <li>• Medidas tomadas para abordar cualquier hallazgo específico sobre eficiencia</li> </ul>	informes de ejecución del PMA	administración/finanzas del PMA
3.4 ¿En qué medida se consideraron estrategias alternativas con una mejor relación costo-eficacia?				
3.4.1. Rentabilidad y ventaja comparativa de las modalidades alternativas de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se exploraron enfoques alternativos para mejorar la rentabilidad, desglosados por producto y efecto estratégico?</li> <li>• ¿Cuál es la ventaja comparativa de las diferentes modalidades de transferencia?</li> <li>• ¿Las alternativas se consultaron con los asociados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de evidencia sobre la exploración intencional de enfoques alternativos para mejorar la rentabilidad de los diferentes productos y efectos estratégicos</li> <li>• Análisis de deficiencias en los resultados atribuibles a las modalidades escogidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de planificación y ejecución del PEP</li> <li>• Informes (si los hay) de las consultas con el Gobierno de Bolivia (y otros asociados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a informantes claves de Dirección, programas y administración/finanzas del PMA</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
<b>PE4: ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño del PMA y el grado en que este llevó a cabo el cambio estratégico previsto en el PEP?</b>				
<b>4.1 ¿En qué medida ha podido el PMA movilizar recursos suficientes, predecibles y flexibles para financiar el PEP?</b>				
4.1.1 Estrategia de financiación del PMA y su efecto multiplicador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál ha sido la estrategia de recaudación de fondos del PMA y cuánto ha ayudado el PEP?</li> <li>• ¿Cómo ha incidido el PEP en el comportamiento de los donantes (en el tamaño de la financiación o la asignación orientada a temas específicos) y las asignaciones de financiación a los diferentes componentes/actividades del PEP?</li> <li>• ¿Se han identificado claramente los riesgos asociados con la estrategia de recaudación de fondos?</li> <li>• ¿Ha estimulado el PEP la financiación del Gobierno (u otros asociados) para los sistemas nacionales de seguridad alimentaria y nutrición o para las actividades relacionadas del PMA?</li> <li>• ¿En qué medida se han dedicado recursos a iniciativas de género y gastos relacionados (umbral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una estrategia de recaudación de fondos/promoción y riesgos asociados</li> <li>• Cambios en el nivel de financiación del PEP por objetivo estratégico y actividad</li> <li>• Recursos movilizados para los sistemas nacionales de seguridad alimentaria y nutrición como resultado del fortalecimiento de la capacidad del PMA</li> <li>• Recursos dedicados a iniciativas de género y gastos relacionados (umbral del 15 % de los fondos del PEP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos del PMA (incluidas las revisiones), financiación e informes de ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a informantes claves de Dirección, programas y administración/finanzas del PMA</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<p>del 15 % de los fondos del PEP)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué efectos ha tenido la COVID-19 en las necesidades y la financiación disponible?</li> </ul>			
4.2 ¿En qué medida el PEP condujo a asociaciones y colaboraciones con otros actores que influyeron positivamente en el desempeño y los resultados?				
4.2.1 Tipo y finalidad de las asociaciones/colaboraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿El PEP ha dado lugar a un nuevo enfoque de las asociaciones y colaboraciones con otros agentes del desarrollo?</li> <li>¿Hay alguna diferencia entre las asociaciones para la respuesta a emergencias y las de resiliencia?</li> <li>¿Ha influido en el desempeño del PEP la elección de asociados estratégicos y operativos (públicos/privados)? ¿Cómo?</li> <li>¿Ha logrado el PMA colaborar con los asociados para el desarrollo para apoyar el cambio transformacional que propone el PEP? ¿Cómo?</li> <li>¿Hubo asociaciones sobre género (por ejemplo, Naciones Unidas, universidades, organizaciones de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número y tipo de asociaciones/acciones/iniciativas conjuntas establecidas</li> <li>Análisis de estrategias de alianzas</li> <li>Nivel de integración de las actividades del PEP en los planes y programas gubernamentales</li> <li>Efecto de la consulta sobre los objetivos y actividades finales del PEP</li> <li>Mejor alineación con las estrategias del Gobierno y los asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos e informes de planificación y ejecución del PEP, incluidos los memorandos de entendimiento, los acuerdos técnicos y de cooperación y los planes de trabajo conjuntos (si los hay)</li> <li>Encuestas a asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental</li> <li>Entrevistas a informantes claves del PMA y otros asociados/agentes del desarrollo</li> </ul>
4.2.2 Asociaciones para el desarrollo				

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<p>sociedad civil) para apoyar la programación transformadora de las relaciones de género?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hubo adaptaciones a las necesidades de asociaciones u oportunidades adicionales que surgieron durante la pandemia? ¿Cuáles?</li> <li>• ¿El valor agregado de cada asociado ha sido bien definido y aprovechado?</li> </ul>			
<p>4.3 ¿En qué medida el PEP proporcionó una mayor flexibilidad en contextos operativos dinámicos y cómo afectó a los resultados, en particular en lo que respecta a la adaptación y la respuesta a la COVID-19, y a otras crisis y cambios inesperados?</p>				
<p>4.3.1 Ventajas del PEP/flexibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es el PEP lo suficientemente flexible para adaptarse a las prioridades cambiantes, las necesidades de los beneficiarios y las necesidades de emergencia en las actuales circunstancias?</li> <li>• ¿El PEP ha proporcionado flexibilidad para llevar a cabo una respuesta a emergencias?</li> <li>• ¿Hasta qué punto la estructura y los procedimientos del PEP han afectado a la flexibilidad en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de datos sobre la evolución de la situación y las necesidades, incluida la selección de emergencias y el uso de estos datos</li> <li>• Evidencia de flexibilidad para responder a las necesidades cambiantes y las prioridades operativas a lo largo del tiempo (incluidas la gestión de recursos y la flexibilidad de los procedimientos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación de diseño del PEP</li> <li>• Marcos lógicos del PMA</li> <li>• Análisis contextual</li> <li>• Documentos que evalúan la situación general del país (Agenda Patriótica 2025, PDES 2016-2020 evolución desde 2018)</li> <li>• Percepción de partes interesadas clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a partes interesadas clave</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<p>términos de asignación de fondos y recursos humanos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hasta qué punto el PEP se ha adaptado al cambio de las necesidades, el contexto y las contingencias?</li> </ul>			
4.3.2 Adaptación de la respuesta en el marco de la COVID-19 y otros cambios imprevistos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se adaptó el PMA a las necesidades creadas por la pandemia en lo siguiente?: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Equilibrio entre las actividades humanitarias y de desarrollo</li> <li>○ Tipos de actividades (distribución general; alimentación escolar; resiliencia; asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades; nutrición; protección social; reducción del riesgo de desastres, etc.)</li> <li>○ Modalidades (transferencias monetarias o en especie)</li> </ul> </li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a partes interesadas clave</li> </ul>
4.4 ¿Qué otros factores pueden explicar el desempeño del PMA y el grado en que este llevó a cabo el cambio estratégico previsto en el PEP?				
4.4.1 Cambios estratégicos en las áreas de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hasta qué punto la estructura y los procedimientos del PEP tuvieron un efecto positivo o negativo en la cantidad y la calidad de los productos y resultados entregados/logrados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de cambios en las áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación/informes del PEP y de programas/proyectos, informes de evaluación del desempeño</li> <li>• Informes de misiones de apoyo de Sede/Oficina Regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a partes interesadas clave</li> </ul>

Subpreguntas y dimensiones de análisis	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información (documentos)	Métodos de recolección de datos <sup>146</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hubo un cambio hacia soluciones más sostenibles?</li> <li>• ¿Hubo un cambio hacia un marco integral dirigido a nivel nacional?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de partes interesadas clave</li> </ul>	
4.4.2 Factores que favorecieron o limitaron los cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué factores externos/contextuales han afectado positiva o negativamente la capacidad de cambio/progreso?</li> <li>• ¿Qué factores internos han influido positiva o negativamente en el cambio estratégico previsto en el PEP?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de factores externos</li> <li>• Evidencia de factores internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación de diseño del PEP</li> <li>• Documentos que evalúan la situación general del país, Agenda Patriótica 2025, PDES 2016-2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas a partes interesadas clave</li> </ul>

## Anexo III. Cronograma detallado

		Responsable	Fechas (plazos)
<b>Fase 1: Preparación</b>			
	Aprobación del borrador de los términos de referencia de parte del director de evaluación.	Director de evaluación	Febrero de 2021
	Distribución del borrador de los términos de referencia a las firmas interesadas en la propuesta de acuerdo a largo plazo.	OEV/acuerdo a largo plazo	Febrero de 2021
	Fecha límite para la presentación de la propuesta en función del borrador de los términos de referencia.	Acuerdo a largo plazo	Febrero de 2021
	Revisión de la propuesta del acuerdo a largo plazo.	OEV	Febrero de 2021
	Envío de los términos de referencia finales a las partes interesadas del PMA.	OEV	Febrero de 2021
	Equipo/firma de la evaluación de contratación.	OEV	Marzo de 2021
<b>Fase 2: Inicio</b>			
	Preparación del equipo, revisión de la bibliografía antes de la sesión informativa de la Sede.	Equipo de evaluación	26-31 de marzo de 2021
	Sesión informativa inicial de la Sede.	Gerente de evaluación y equipo de evaluación	1-15 de abril de 2021
	Sesiones informativas con la oficina en el país y la Oficina Regional (OR)	Gerente de evaluación y equipo de evaluación	12-30 de abril de 2021
	<b>Envío del borrador 0 del informe inicial</b>	Líder de equipo	17 de mayo de 2021
	Control de calidad y comentarios de la OEV.	Gerente de evaluación	21 de mayo de 2021
	<b>Envío de borrador 1 del informe inicial</b>	Líder de equipo	26 de mayo de 2021
	Revisión del informe inicial y envío a la directora de evaluación	Gerente de evaluación	27 de mayo -5 de junio de 2021
	Envío del informe inicial para que la OP efectúe los comentarios correspondientes	Gerente de evaluación/OP	4-11 de junio de 2021
	<b>Envío borrador final con comentarios de la OP</b>	Líder de equipo	18 de junio de 2021
	Revisión final y aprobación del informe inicial	OEV/directora de evaluación	18-28 de junio de 2021
<b>Fase 3: Fase de recolección de datos, incluido el trabajo de campo</b>			

		Responsable	Fechas (plazos)
	<b>Recolección de datos en formato mixto (misión sobre el terreno y entrevistas a distancia).</b>	Equipo de evaluación	15 de julio- 3 de agosto de 2021
	Sesión de fin de misión.	Equipo	2 de agosto de 2021
	Sesión de hallazgos preliminares.	Líder de equipo	11 de agosto de 2021
<b>Fase 4: Informe</b>			
<b>Borrador 0</b>	<b>Envío de un borrador de informe de alta calidad a la OEV (después del control de calidad de la empresa).</b>	Líder de equipo	20 de septiembre de 2021
	Envío de comentarios de calidad de la OEV a la líder de equipo.	OEV	30 de septiembre de 2021
<b>Borrador 1</b>	<b>Presentación del borrador revisado del informe a la OEV.</b>	Líder de equipo	8 de octubre de 2021
	Control de calidad OEV.	OEV	15 de octubre de 2021
	Solicitud de la autorización a la OEV/directora antes de distribuir el informe de evaluación a grupo de referencia.	OEV/directora de evaluación	27 de octubre de 2021
	La OEV comparte el borrador del informe de evaluación con el grupo de referencia para recibir sus comentarios.	OEV/Grupo de referencia	28 de octubre de 2021
	Taller de aprendizaje (en La Paz o remoto).	Líder de equipo/OP/OR/ OEV	22-23 de noviembre de 2021
	Consolidación de los comentarios del PMA y distribución a los integrantes del equipo de evaluación.	OEV	3 de diciembre de 2021
<b>Borrador 2</b>	Presentación del borrador del informe revisado a la OEV, en función de los comentarios del PMA, con las respuestas del equipo en la matriz de comentarios.		20 de diciembre de 2021
	Revisión del borrador 2.	OEV	30 de diciembre de 2021
<b>Borrador 3</b>	Presentación del borrador final de informe a la OEV.	Líder de equipo	10 de enero de 2022
	Revisión del borrador 3.	OEV	17 de enero de 2022
	Solicitud de la aprobación final de la OEV/directora.	OEV/directora de evaluación	24 de enero de 2022

		Responsable	Fechas (plazos)
<b>Resumen del informe de evaluación</b>	Borrador de resumen del informe de evaluación	OEV	Febrero de 2022
	Solicitud de la autorización a la directora de evaluación para enviar el resumen del informe de evaluación a la gerencia ejecutiva.	OEV	Febrero de 2022
	La OEV distribuye el resumen de informe de evaluación a la Dirección Ejecutiva del PMA para que formule observaciones (con la previa autorización de la directora de la OEV).	OEV	Marzo de 2022
<b>Fase 5: Junta Ejecutiva y seguimiento</b>			
	Presentación del resumen de informe y las recomendaciones a la RMP para obtener la respuesta de la gerencia y, el resumen de informe a la Secretaría de la JE para su edición y traducción.	OEV	Marzo-octubre de 2022
	Acciones finales, publicación en sitios web de OEV, mesa redonda de JE, etc.	OEV	Marzo-octubre de 2022
	Presentación del resumen de informe de evaluación a la Junta Ejecutiva.	Directora de evaluación/OEV	Marzo-octubre de 2022
	Presentación de la respuesta de la dirección a la Junta Ejecutiva.	Directora de evaluación /RMP	Marzo-octubre de 2022

## Anexo IV. Cronograma de la misión sobre el terreno

A continuación, se presenta el cronograma de la misión sobre el terreno. La misión se ha realizado siguiendo un escenario en la que solo viajó un miembro internacional del equipo, quien, junto con el experto en Bolivia, realizaron las tareas de recolección sobre el terreno, mientras que los otros miembros del equipo lo hicieron de manera remota. Las reuniones indicadas con un asterisco (\*) se distribuyeron entre miembros del equipo sobre el terreno y aquellos que participaron de manera remota.

**Tabla 8. Cronograma de misión sobre el terreno (escenario mixto con dos miembros del equipo sobre el terreno, y dos de manera remota)<sup>147</sup>**

Horario/día				Jue 15/07	Vie 16/07	Sáb 17/07	Dom 18/07
Bloque mañana				Llegada del equipo de evaluación	Reunión informativa de inicio de misión con la OP	Reuniones con personal del PMA (OP) (restantes)	Trabajo en equipo/planificación semanal
Bloque tarde				Reunión interna de equipo/organización	Reuniones con personal del PMA (OP)		
Horario/día	Lun 19/07	Mar 20/07	Mié 21/07	Jue 22/07	Vie 23/07	Sáb 24/07	Dom 25/07
Bloque mañana	Reuniones con donantes (otros)	Reuniones con asociados cooperantes	Reuniones con representantes del Gobierno	Viaje de La Paz a Oruro ( <i>tierra</i> )	Reuniones depto. Oruro	Traslado de Oruro a Sucre ( <i>tierra</i> )	Triangulación semanal equipo/hallazgos preliminares
Bloque tarde	Reuniones con asociados cooperantes	Reuniones con agencias de la ONU	Reuniones con representantes del Gobierno	Reuniones iniciales depto. Oruro	Reuniones depto. Oruro	Reuniones iniciales depto. Sucre	
Horario/día	Lun 26/07	Mar 27/07	Mié 28/07	Jue 29/07	Vie 30/07	Sáb 31/07	Dom 01/08
Bloque mañana	Reuniones depto. Sucre	Traslado de Sucre a Tarija ( <i>avión</i> )	Reuniones depto. Tarija	Reuniones restantes depto. Tarija	Reuniones restantes en La Paz (de ser necesario)	Trabajo en equipo/hallazgos preliminares	Trabajo en equipo/hallazgos preliminares
Bloque tarde	Reuniones depto. Sucre	Traslado de Tarija a Entre Ríos ( <i>tierra</i> ) Reuniones iniciales depto. Tarija	Reuniones depto. Tarija	Traslado de Entre Ríos a Tarija ( <i>tierra</i> ) Traslado de Tarija a La Paz ( <i>avión</i> )	Trabajo en equipo/triangulación		

<sup>147</sup> Las visitas a Oruro, Sucre y Tarija comprenden las visitas relativas a las actividades del PEP, los grupos focales con actores comunitarios y las reuniones con actores presentes en la zona (personal del PMA sobre el terreno, asociados del Gobierno a nivel municipal y local, asociados cooperantes y agencias de la ONU).

<i>Horario/día</i>	<i>Lun 02/08</i>	<i>Mar 03/08</i>					
<i>Bloque mañana</i>	Trabajo en equipo/preparación reunión informativa	Reunión informativa interna del equipo					
<i>Bloque tarde</i>	Sesión de fin de misión (mixto)	Salida del equipo de evaluación					

# Anexo V. Listado de personas entrevistadas

Durante la fase de recolección de datos, el equipo de evaluación realizó entrevistas en profundidad (de manera remota y presencial) con un gran número de informantes clave. Además, durante la visita sobre el terreno han realizado grupos focales y entrevistas con beneficiarios en los que se ha contactado a un total de 70 personas.

**Tabla 9. Personas entrevistadas durante la fase de recolección de datos**

Fecha de entrevista	Apellido	Nombre	Posición/unidad	Organización	Localización
04/08/21	Rossella	Bottone	RAM / SyE	OR del PMA	Remoto
04/08/21	Carla	Mejia	Asesora regional de nutrición	OR del PMA	Remoto
04/08/21	Andrés	Rodríguez	Adquisiciones / cadena de suministro	OR del PMA	Remoto
10/08/21	Ana	Solorzano	Protección social	OR del PMA	Remoto
10/08/21	Laura	Irizarry	Nutrición	OR del PMA	Remoto
27/07/21	Adrian	Sorbeck	Unidad de programas	OR del PMA	Remoto
9/8/2021	Miriam	Alarcón	Asist. adm. de programas, Santa Cruz	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
20/07/21	Boris	Arias	Consultor VAM/ICA	Oficina del PMA en Bolivia	Presencial
19/07/21	Patricia	Choque	Exresponsable del proyecto ACE Entre Ríos	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
16/07/21	Claudia	Claure	Jefa de la Unidad de Adm./Fin.	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
29/07/21	Morelia	Erostegui	Agente de coordinación de Comunicaciones	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
20/07/21	Matteo	Fumi	Asistente superior de Seguimiento	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
30/07/21	Alejandro	López-Chicheri	Nuevo director del PMA en el país	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
16/07/21	Daniela	Navia	Especialista en género, Santa Cruz	Oficina del PMA en Bolivia	Presencial
30/07/21	Ana María	Salhuana	Exdirectora del PMA en el país	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
16/07/21	Sergio	Torres	Jefe de programas	Oficina del PMA en Bolivia	Presencial
10/08/21	Gonzalo	Vega	Exsupervisor, Chuquisaca	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
28/07/21	Julio	Verdun	Exsupervisor, Tarija	Oficina del PMA en Bolivia	Presencial
16/07/21	Mónica	Viaña	Programas: nutrición	Oficina del PMA en Bolivia	Presencial

07/08/21	Isela	Paton	Nutricionista, La Paz	CDVIR	Remoto
07/08/21	Shirley	Poma	Nutricionista, El Alto	CDVIR	Remoto
30/07/21	Javier	Zulueta	Gerente de proyectos	Fundación PROBITAS	Remoto
25/08/21	Antonio	Claure	Nexo con el PMA	Supermercado Ketal S.A.	Remoto
25/08/21	Fernando Eduardo	Torrico Arrazola	Gerente administrativo y financiero	Supermercado Ketal S.A.	Remoto
13/08/21	Jorge	Jemio	Nuevo coordinador nacional, Comité Técnico CONAN	Comité Técnico CONAN	Remoto
5/8/21	Ciro	Kopp	Exespecialista en articulación multisectorial, Comité Técnico CONAN	Comité Técnico CONAN	Remoto
27/07/21	Aida	Ruegenberg	Excoordinadora nacional, Comité Técnico CONAN	Comité Técnico CONAN	Remoto
29/07/21	Franklin	Condori	Exdirector Unidad Gestión de Riesgos	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT)	Remoto
16/07/21	Ramiro	Villalpando	Exdirector de Planificación	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT)	Presencial
16/07/21	Yecid	Humacayo	Jefe de la Unidad de Alimentación y Nutrición (MS)	Ministerio de Salud	Remoto
15/08/21	Juan Carlos	Calvimontes	Viceministro de Defensa Civil (VIDECI)	Viceministro de Defensa Civil (VIDECI)	Remoto
16/07/21	Everth	Romero	Exdirector VIDECI	Viceministro de Defensa Civil (VIDECI)	Remoto
27/07/21	Carlos	Mariaca	VIDECI/director de prevención	VIDECI	Remoto
10/08/21	Ronald	Ortubé	Jefe de Unidad de Planificación Territorial (¿MPD?)	MPD	Remoto
26/07/21	Juan Carlos	Arancibia	Dirigente	Comunidad San Antonio (Zudáñez)	Presencial
20/07/21	Olson	Paravicini	Director Unidad Gestión de Riesgos	Gobernación de Oruro	Presencial
21/07/21	Israel	Choque	Secretario General	Gob. Municipal de Challapata	Presencial
22/07/21	Esperanza	Apata	Beneficiaria mejoramiento canal de riego	Gob. Municipal de Curahuara de Carangas	Presencial

22/07/21	Eddy	Chuquichambi	Beneficiario mejoramiento canal de riego	Gob. Municipal de Curahuara de Carangas	Presencial
22/07/21	Javier	Flores	Responsable Unidad Gestión de Riesgos	Gob. Municipal de Curahuara de Carangas	Presencial
05/08/21	Delio	Gareca	Secretario Desarrollo Humano	Gob. Municipal de Entre Ríos	Remoto
27/07/21	Nicolás	Herrera	Exalcalde Gobierno Autónomo Municipal de Entre Ríos	Gob. Municipal de Entre Ríos	Remoto
28/07/21	Sandra	Romero	Exresponsable de Educación	Gob. Municipal de Entre Ríos	Presencial
28/07/21	Julio	Verdun	Exsupervisor del PMA/actual secretario general GAMER	Gob. Municipal de Entre Ríos	Presencial
29/07/21	Modesto	Méndez	Profesor UE Los Naranjos	Gob. Municipal de Entre Ríos	Presencial
29/07/21	Gilberto	Vaca	Director UE Potrerillos	Gob. Municipal de Entre Ríos	Presencial
29/07/21	Rina	Panique	Profesora UE Agua Rica	Gob. Municipal de Entre Ríos	Presencial
29/07/21	Javier	Condori	Profesor UE Ñaurenda	Gob. Municipal de Entre Ríos	Presencial
23/07/21	José Antonio	Ávila	Responsable del programa AUP	Gob. Municipal de Sucre	Presencial
24/07/21	Dominga	Bautista	Extécnica programa AUP	Gob. Municipal de Sucre	Presencial
24/07/21	Alfredo	Campos	Distrito 3 Sucre. Feria de productos agrícolas	Gob. Municipal de Sucre	Presencial
23/07/21	Marcelo	Cortez	Exsecretario Desarrollo Productivo	Gob. Municipal de Sucre	Presencial
24/07/21	Guillermina	Porcel	Distrito 4 de Sucre Zona ENDE	Gob. Municipal de Sucre	Presencial
25/07/21	Silverio	Cuellar	Exalcalde	Gob. Municipal de Zudáñez	Presencial
24/07/21	Daniel	Ortega	Exdirector Desarrollo Productivo, RR. NN. y Medio Ambiente	Gob. Municipal de Zudáñez	Presencial
27/08/21	Sergio	Laguna	Asociado de Programas	FAO	Remoto
14/08/21	Karina	Alarcon	Oficina del Coordinador Residente	ONU	Remoto
27/07/21	María Belén	Zamora	Exespecialista en género OCR	ONU Mujeres	Remoto
01/09/21	Cecilia	Enriquez	Gerente de proyectos en el área de Violencia contra las Mujeres	ONU Mujeres	Remoto
20/07/21	Alfonso	Tenorio	Representante en Bolivia	OPS	Remoto

23/08/21	Fernando	Aramayo	Especialista de programas	PNUD	Remoto
02/09/21	Alberto	Castro	Oficial Nacional de Salud Sexual y Reproductiva	UNFPA	Remoto
19/07/21	Rafael	Ramírez	Representante	UNICEF	Remoto
20/07/21	Virginia	Hilaquita	Presidenta	REDBOL	Remoto
27/07/21	Yolanda	Cachiatari	Representante REDBOL, La Paz	REDBOL	Remoto
09/08/21	Ruth	Mamani	Representante REDBOL, El Alto	REDBOL	Remoto
22/07/21	Gerson	Cardenas	Coordinador del Programa Oruro	ONG World Vision	Presencial
28/07/21	Juan Carlos	Fernández	Coordinador de Zona	ACLO Tarija	Presencial
28/07/21	Rolando	Vacaflor	Director Regional	FAUTAPO Tarija	Presencial
26/06/21	René	Alarcón	Consultor estudio sobre el costo de la doble carga de la malnutrición	Consultor individual	Remoto

**Tabla 10. Personas entrevistadas durante la fase de inicio**

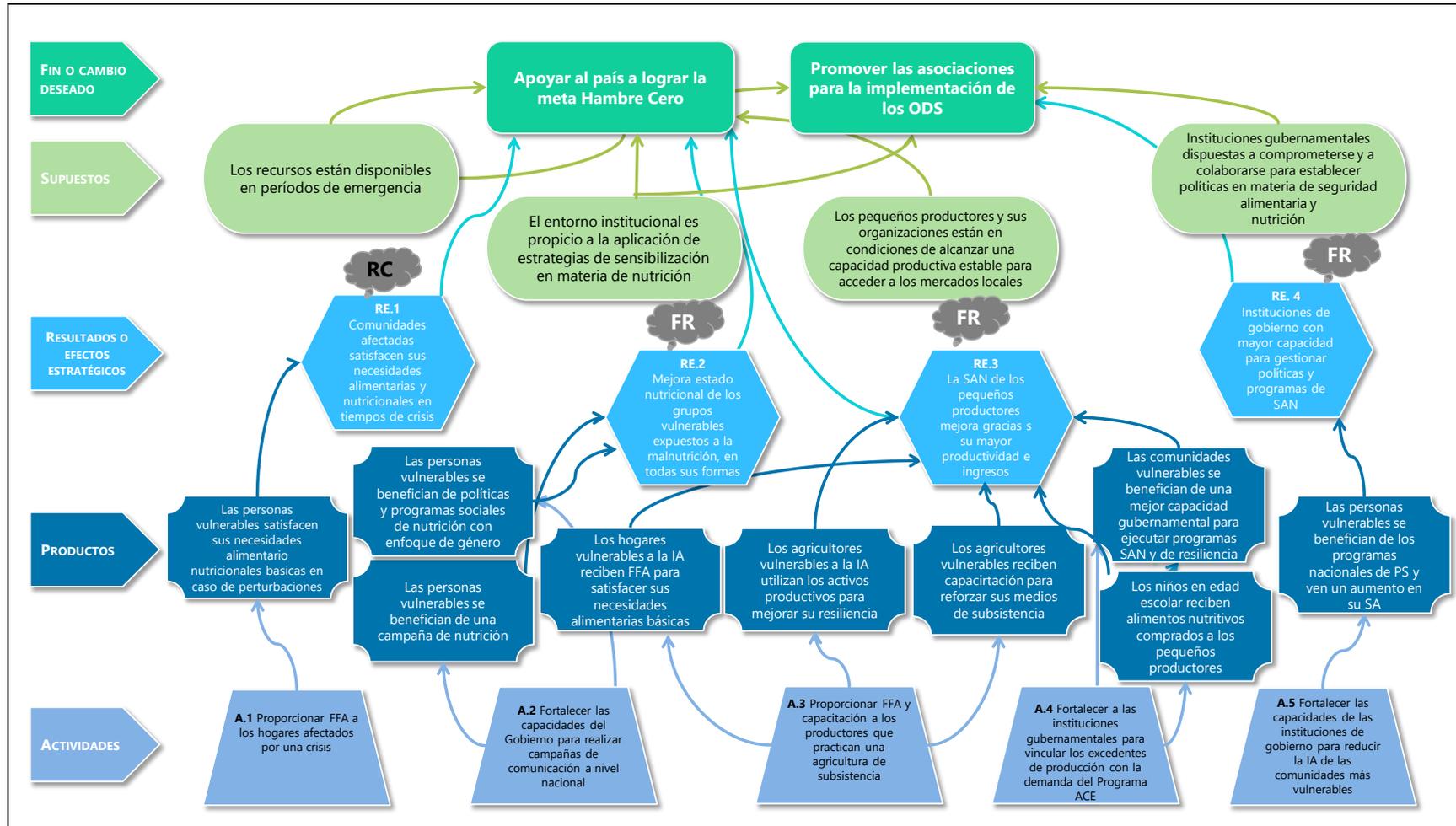
Fecha de entrevista	Apellido	Nombre	Posición/unidad	Organización	Localización
Grabación	Delanoe	Marine	Unidad de programas (IRM)	Sede del PMA	Grabación
Grabación	Kangas	Katri	Fortalecimiento de capacidades	Sede del PMA	Grabación
Grabación	Lukyanova	María	Fortalecimiento de capacidades	Sede del PMA	Grabación
Grabación	Rovira	Louis	Protección social y redes de seguridad	Sede del PMA	Grabación
Grabación	Tran Ba Huy	Ronald	Director adjunto de División de Investigación, Evaluación y Seguimiento	Sede del PMA	Grabación
Grabación	Maneiro	Cristian	Analista de evaluación e investigación	OEV del PMA	Grabación
Grabación	Baldi	Giulia	Protección social	OR del PMA	Grabación
27/04/21	Bottone	Rossella	Investigación, evaluación y seguimiento/SyE	OR del PMA	Remoto
15/04/21	Dinucci	Alessandro	Unidad de programas: Resiliencia	OR del PMA	Remoto
Grabación	Mejia	Carla	Asesora regional de nutrición	OR del PMA	Grabación
Grabación	Mikelic	Veljko	Protección/rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas	OR del PMA	Grabación
Grabación	Regnault de la Mothe	Marc	Alianzas Gubernamentales (PPM)	OR del PMA	Grabación
Grabación	Rodríguez	Andrés	Adquisiciones / cadena de suministro	OR del PMA	Grabación
20/04/21	Solorzano	Ana	Protección social	OR del PMA	Remoto
20/04/21	Storbeck	Adrian	Unidad de programas	OR del PMA	Remoto

23/04/21	Ayllón	Luis	Cadena de suministro	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
23/04/21	Claure	Claudia	Jefa de la Unidad de Adm./Fin.	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
22/04/21	Fumi	Matteo	Asistente superior de SyE	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
12/04/21	Salhuana	Ana María	Directora en el país	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
13/04/21	Torres	Sergio	Jefe programas	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
23/04/21	Viaña	Mónica	Programas: nutrición	Oficina del PMA en Bolivia	Remoto
07/05/21	Ruegenberg	Aida	Excoordinadora nacional	Comité Técnico CONAN	Remoto
07/05/21	Kopp	Ciro	Exespecialista en articulación multisectorial	Comité Técnico CONAN	Remoto
07/05/21	Laguna	Sergio	Asociado de programas	FAO	Remoto
28/04/21	Ferguson Vázquez de Parga	Ana	Gestora área Social y Voluntariado	Fundación REPSOL	Remoto
23/04/21	Gareca	Delio	Secretario Desarrollo Humano	Municipio de Entre Ríos, Tarija	Remoto
06/05/21	Herrera	Nicolás	Alcalde Gobierno Autónomo Municipal de Entre Ríos	Municipio de Entre Ríos, Tarija	Remoto
22/04/21	Romero	Sandra	Responsable Alimentación Escolar	Municipio de Entre Ríos, Tarija	Remoto
06/05/21	Post	Arne	Director de Desarrollo de Recursos	World Vision	Remoto



# Anexo VII. Teoría del cambio (reconstruida)

Figura 27. Teoría del cambio (reconstruida)



Fuente: elaboración propia.

## DETALLES SOBRE LA TEORÍA DEL CAMBIO

Los elementos que han informado la reconstrucción de la TdC han sido principalmente la revisión documental (principalmente información del PEP (2018-2022), marco lógico de la intervención y línea de mira), reuniones informativas durante la fase de inicio (incluida la OP) y reflexión interna del equipo. La reunión con la OP se mantuvo el 27 de mayo de 2021 y se discutió la TdC. La TdC incluye en su versión final los cambios sugeridos por la OEV y la OP.

La TdC reconstruida describe cómo el PMA alcanzará los productos, los efectos estratégicos y los fines o cambios deseados. Más concretamente, presenta una guía programática que parte de las actividades o intervenciones estratégicas propuestas en el marco lógico del PEP (2018-2022) e identifica los supuestos asociados con ellos. Los supuestos en este caso ya no son netamente descriptivos como en el marco lógico, sino que develan la lógica de intervención subyacente a las decisiones estratégicas definidas.

Los efectos estratégicos definidos en el PEP (2018-2022) son cuatro y están identificados por esferas prioritarias: intervención ante crisis (EE1), eliminación de las causas profundas (EE2) y fomento de la resiliencia (EE3 y 4) (en la figura 27, se indican con nubes grises).

De manera general, los efectos estratégicos generados como parte del proceso de intervención del PMA en Bolivia deberán contribuir en el mediano plazo al logro del objetivo del Hambre Cero, así como a promover asociaciones para la implementación de los ODS estipulados en el marco lógico (flechas azul y celeste).

# Anexo VIII. Detalles del PEP (2018-2022)

Tabla 11. Efectos estratégicos, actividades y áreas temáticas del PEP

EE/actividades/áreas implicadas	Descripción de las actividades
<b>EE1:</b> Las comunidades de todo el país afectadas por una perturbación están en condiciones de satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas en tiempos de crisis.	
<p><b>Actividad 1:</b> Proporcionar ACA<sup>148</sup> a los hogares afectados por una crisis</p> <p><u>Áreas temáticas principales implicadas en la act. 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación y respuesta a emergencias</li> <li>• Sistemas de alerta temprana</li> <li>• Seguridad alimentaria</li> <li>• Apoyo a pequeños agricultores/ACA</li> </ul>	<p>A través de la actividad 1, el PMA busca proporcionar ACA a los hogares afectados por crisis, mediante transferencias. La modalidad (monetaria o cupones) y las condiciones de transferencia aplicadas dependen de la naturaleza del impacto y el contexto, y el análisis de género.</p> <p>Con esta actividad, se pretende por tanto apoyar el acceso a los alimentos de los hogares más afectados por las emergencias (principalmente por sequías e inundaciones).</p>
<b>EE2:</b> Para 2022, mejora el estado nutricional de los grupos vulnerables expuestos al riesgo de verse afectados por la malnutrición, en todas sus formas.	
<p><b>Actividad 2:</b> Fortalecer las capacidades del Gobierno y prestarle asistencia técnica para que realice campañas de comunicación a nivel nacional y ponga en práctica programas y políticas multisectoriales de carácter innovador que contribuyan a la erradicación de la malnutrición.</p> <p><u>Áreas temáticas principales implicadas en la act. 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica/fortalecimiento de capacidades del Gobierno</li> <li>• Educación nutricional, en coordinación con FAO y la productora audiovisual "La Casa de la Televisión Inteligente/Pica Bolivia"</li> <li>• Asistencia alimentaria a personas con VIH, huérfanos, personas con discapacidad y personas con enfermedades crónicas no transmisibles</li> <li>• Campañas de comunicación para el cambio de comportamiento en cooperación con Pica Bolivia</li> </ul>	<p>El PMA presta asistencia técnica al Gobierno para el diseño y el desarrollo de campañas de comunicación a nivel nacional que contribuyan a promover una alimentación saludable que satisfaga las necesidades de nutrientes a lo largo del ciclo de vida, con especial hincapié en la prevención del sobrepeso y la obesidad en las zonas urbanas y la prevención del retraso del crecimiento en las zonas rurales. Además, permite impartir educación en materia de nutrición de una forma innovadora, a través de las escuelas de gastronomía que trabajan con jóvenes desfavorecidos, el sistema de educación nacional, los servicios de salud y los asociados que atienden a los grupos muy vulnerables. Estas estrategias destinadas a promover los cambios de comportamiento favorecerán la transformación de las relaciones de género y tendrán por objetivo la redistribución de funciones y responsabilidades entre hombres y mujeres en lo que a nutrición se refiere.</p>
<b>EE3:</b> Para 2022, la seguridad alimentaria y la nutrición de los pequeños productores mejoran gracias al aumento de la productividad y sus ingresos (meta 3 del ODS 2)	
<p><b>Actividad 3:</b> Proporcionar ACA y capacitación a los productores que practican una agricultura de subsistencia.</p>	<p>El PMA proporciona transferencias monetarias con esta actividad para la participación en actividades de ACA, y lograr así que los pequeños agricultores</p>

<sup>148</sup> ACA significa asistencia alimentaria para la creación de activos.

EE/actividades/áreas implicadas	Descripción de las actividades
<p><u>Áreas temáticas principales implicadas en la act. 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica/formación a pequeños agricultores</li> <li>• Apoyo a pequeños agricultores/ACA</li> </ul>	<p>produzcan excedentes de su producción. Se capacita directamente a los pequeños agricultores para desarrollar sus habilidades, diversificar sus estrategias de subsistencia e impulsar la generación de ingresos.</p> <p>La planificación y ejecución de actividades de ACA se basa en el enfoque<sup>149</sup> del PMA, que comprende el análisis integrado del contexto, las consultas sobre la programación estacional de los medios de subsistencia y la planificación comunitaria participativa.</p>
<p><b>Actividad 4:</b> Fortalecer las instituciones gubernamentales para poder vincular los excedentes de producción de los pequeños agricultores, originados en el marco de la actividad 3, con la demanda que genera el programa de comidas escolares.</p> <p><u>Áreas temáticas principales implicadas en la act. 4:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de capacidades del Gobierno</li> <li>• Apoyo a pequeños agricultores</li> <li>• Seguridad alimentaria</li> </ul>	<p>Con esta actividad, se busca fortalecer las capacidades y los sistemas institucionales para que los Gobiernos municipales puedan tener acceso a los excedentes de producción de los pequeños agricultores que reciben apoyo en el marco de la actividad 3.</p> <p>El PMA quiere impulsar la venta de la producción de los pequeños agricultores y trabaja para fortalecer las capacidades conexas de los Gobiernos locales. Se incluye aquí el apoyo en efectivo a los municipios para la adquisición de alimentos locales.</p>
<p><b>EE4:</b> Para 2022, las instituciones nacionales y subnacionales cuentan con capacidades reforzadas para gestionar las políticas y los programas de seguridad alimentaria (meta 9 del ODS 17)</p>	
<p><b>Actividad 5:</b> Fortalecer las capacidades de las instituciones gubernamentales para reducir la inseguridad alimentaria de las comunidades más vulnerables.</p> <p><u>Áreas temáticas principales implicadas en la act. 5:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de capacidades del Gobierno</li> <li>• Seguridad alimentaria</li> <li>• Salud y protección social</li> </ul>	<p>Con esta actividad (así como con la act. 4), el PMA busca fortalecer las capacidades de las autoridades bolivianas (act. 4) y la seguridad alimentaria (act. 5). Concretamente, el PMA pretende apoyar el desarrollo de un sistema de información/seguimiento integral y centralizado sobre alimentación y nutrición, mediante la mejora de los sistemas de gestión de datos.</p>
<p><b>Áreas transversales:</b><sup>150</sup> género y equidad; protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas</p>	

Fuente: Plan estratégico para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022)

<sup>149</sup> Se refiere al enfoque de tres vertientes del PMA.

<sup>150</sup> Las áreas de género y equidad y de protección y rendición de cuentas aplican de manera transversal a todas las actividades.

## LÍNEA DE MIRA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA (2018-2022)

Figura 28. Línea de mira del PEP (2018-2022)

Line of Sight for Bolivia All			
Country Strategic Plan Excl. DSC/ISC \$8,913,999			
DSC \$2,058,924			
ISC \$713,240			
Total Country Strategic Plan \$11,686,162			
WFP Strategic Goal 1 (SDG2)		WFP Strategic Goal 2 (SDG17)	
Support countries to achieve zero hunger		Partner to support implementation of the SDGs	
\$8,211,907		\$702,091	
WFP Strategic Objective 1	WFP Strategic Objective 2	WFP Strategic Objective 3	WFP Strategic Objective 4
End hunger by protecting access to food	Improve nutrition	Achieve food security	Support SDG implementation
\$3,396,535	\$780,574	\$4,034,798	\$702,091
WFP Strategic Result 1 (SDG Target 2.1)	WFP Strategic Result 2 (SDG Target 2.2)	WFP Strategic Result 3 (SDG Target 2.3)	WFP Strategic Result 5 (SDG Target 17.9)
Everyone has access to food	No one suffers from malnutrition	Smallholders have improved food security and nutrition	Countries have strengthened capacity to implement the SDGs
<b>CRISIS RESPONSE</b>	<b>ROOT CAUSES</b>	<b>RESILIENCE BUILDING</b>	<b>ROOT CAUSES</b>
Strategic Outcome 01	Strategic Outcome 02	Strategic Outcome 03	Strategic Outcome 04
Communities affected by a shock across the country are able to meet their basic food and nutrition requirements in time of crisis.	Vulnerable groups at risk of malnutrition in all its forms have improved nutritional status by 2022	Smallholders have improved food security and nutrition through improved productivity and incomes by 2022 (SDG target 2.3)	National and subnational institutions have strengthened capacity to manage food security policies and programmes by 2022 (SDG target 17.9)
\$3,396,535	\$780,574	\$4,034,798	\$702,091
Provide Food Assistance for Assets (FFA) to crisis affected households. \$3,396,535;	Provide capacity strengthening and technical assistance to the Government for the delivery of innovative nationwide communications campaigns and multisectoral policies and programmes that contribute to eradicating malnutrition. \$780,574;	Provide FFA and training to subsistence smallholder farmers \$1,607,131; Strengthen government institutions in order to link smallholder surplus production under activity 3 with the demand generated by the school meals programme. \$2,427,667;	Strengthen capacities of government institutions to reduce the food insecurity of the most vulnerable communities \$702,091;

Fuente: PMA.

## MARCO LÓGICO DEL PEP

Básicamente, el marco lógico y su representación gráfica muestran cómo las actividades y los insumos producen cambios a corto plazo (productos), y estos, a su vez, generan resultados a mediano y largo plazo (efectos estratégicos). Los supuestos presentados tienen el propósito de describir los vínculos causales que expresan que lo planteado fue la mejor opción en un momento y tiempo dados. El equipo de evaluación tiene la responsabilidad de poner en tela de juicio tal lógica para testar la validez de la TdC.

**Tabla 12. Marco lógico del plan estratégico para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022)**

<p><b>Fin estratégico 1: Ayudar a los países a alcanzar el objetivo del Hambre Cero.</b></p> <p><b>Objetivo estratégico 1: Erradicar el hambre preservando el acceso a los alimentos.</b></p> <p><b>Resultado estratégico 1: Acceso de todas las personas a los alimentos (meta 1 del ODS 2).</b></p> <p><b>Efecto estratégico 1: Las comunidades afectadas por una perturbación están en condiciones de satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas en tiempos de crisis.</b></p> <p style="text-align: right;"><u>Categoría de efectos:</u> mantenimiento o ampliación del acceso de los individuos y los hogares a una alimentación adecuada</p> <p style="text-align: right;"><u>Esfera prioritaria:</u> intervención ante crisis</p> <p>Supuestos: Los recursos están disponibles en períodos de emergencia.</p> <p><b><u>Indicadores de los efectos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Índice relativo a las estrategias de supervivencia basado en el consumo (porcentaje de los hogares cuyo índice ha experimentado una reducción)</li><li>• Puntuación relativa al consumo de alimentos</li><li>• Puntuación relativa al consumo de alimentos: nutrición</li><li>• Proporción del gasto en alimentos</li><li>• Índice relativo a las estrategias de supervivencia basado en los medios de subsistencia (porcentaje de los hogares que recurren a estrategias de supervivencia)</li><li>• Proporción de las comunidades seleccionadas donde se ha constatado empíricamente un aumento de la capacidad para gestionar las perturbaciones y riesgos de origen climático</li><li>• Proporción de la población de las comunidades seleccionadas que señalan obtener beneficios del aumento de la base de activos</li></ul> <p><b><u>Actividades y productos</u></b></p> <p><b>1. Proporcionar asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA) a los hogares afectados por una crisis (actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia).</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los beneficiarios seleccionados son capaces de satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas en caso de perturbaciones, gracias a transferencias monetarias condicionadas (A: recursos transferidos).</li></ul>
--

- Los beneficiarios seleccionados son capaces de satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas en caso de perturbaciones, gracias a transferencias monetarias condicionadas (D: activos creados).

### **Objetivo estratégico 2: Mejorar la nutrición.**

#### **Resultado estratégico 2: Eliminación de la malnutrición (meta 2 del ODS 2).**

**Efecto estratégico 2: Para 2022, mejora el estado nutricional de los grupos vulnerables expuestos al riesgo de verse afectados por la malnutrición, en todas sus formas.**

Categoría de efectos: mejora de la capacidad de los servicios sociales y del sector público para detectar, seleccionar y ayudar a las poblaciones vulnerables desde el punto de vista nutricional

Esfera prioritaria: eliminación de las causas profundas

Supuestos: El entorno institucional es propicio a la aplicación de estrategias de sensibilización en materia de nutrición.

#### **Indicadores de los efectos**

- Puntuación relativa a la capacidad Hambre Cero

#### **Actividades y productos**

**2. Fortalecer las capacidades del Gobierno y prestarle asistencia técnica para que realice campañas de comunicación a nivel nacional y ponga en práctica programas y políticas multisectoriales de carácter innovador que contribuyan a la erradicación de la malnutrición (actividades de fortalecimiento de las capacidades institucionales).**

- Las personas vulnerables se benefician de una campaña de nutrición destinada a modificar sus hábitos nutricionales (E: realización de actividades de promoción y educación).
- Las poblaciones vulnerables se benefician de políticas y programas sociales mejorados, innovadores, inclusivos, que incorporan aspectos de nutrición y promueven la transformación de las relaciones de género con objeto de erradicar la malnutrición (C: realización de actividades de desarrollo de las capacidades y apoyo técnico).

### **Objetivo estratégico 3: Lograr la seguridad alimentaria.**

**Resultado estratégico 3: Mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición de los pequeños productores mediante el aumento de su productividad y sus ingresos (meta 3 del ODS 2).**

**Efecto estratégico 3: Para 2022, la seguridad alimentaria y la nutrición de los pequeños productores mejoran gracias al aumento de su productividad y sus ingresos (meta 3 del ODS 2).**

Categoría de efectos: aumentado de la eficiencia de los sistemas de agrupación de la producción favorables a los pequeños agricultores en las cadenas de valor de los alimentos

Esfera prioritaria: fomento de la resiliencia

**Supuestos:** Los pequeños productores y las pequeñas asociaciones de agricultores están en condiciones de alcanzar una capacidad productiva estable que les permite tener acceso a los mercados locales.

#### **Indicadores de los efectos**

- Índice relativo a las estrategias de supervivencia basado en el consumo (porcentaje de hogares que aplican estrategias de supervivencia)
- Puntuación relativa al consumo de alimentos
- Proporción del gasto en alimentos
- Índice relativo a las estrategias de supervivencia basado en los medios de subsistencia (porcentaje de los hogares que recurren a estrategias de supervivencia)
- Porcentaje de pequeños agricultores que venden sus productos a través de sistemas de agrupación de la producción apoyados por el PMA
- Proporción de la población de las comunidades seleccionadas que señalan obtener beneficios del aumento de la base de activos
- Valor y volumen de las ventas favorables a los pequeños productores a través de los sistemas de agrupación de la producción apoyados por el PMA

#### **Actividades y productos**

#### **3. Proporcionar ACA y capacitación a los productores que practican una agricultura de subsistencia (actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia).**

- Los agricultores en situación de seguridad alimentaria utilizan los activos productivos establecidos a través de las actividades de ACA para mejorar su resiliencia (D: activos creados).
- Los agricultores en situación de inseguridad alimentaria reciben capacitación para reforzar sus medios de subsistencia (C: realización de actividades de desarrollo de las capacidades y apoyo técnico).
- Los hogares agrícolas en situación de inseguridad alimentaria de las zonas beneficiarias reciben ACA a fin de que puedan satisfacer sus necesidades alimentarias básicas (A: recursos transferidos).

#### **4. Fortalecer las instituciones gubernamentales para poder vincular los excedentes de producción de los pequeños agricultores, originados en el marco de la actividad 3, con la demanda que genera el programa de comidas escolares (actividades de apoyo a la comercialización agrícola en favor de los pequeños productores).**

- Las comunidades en situación de inseguridad alimentaria se benefician de la mejora de la capacidad de las administraciones locales para ejecutar los programas de seguridad alimentaria y fomento de la resiliencia (C: realización de actividades de desarrollo de las capacidades y apoyo técnico).
- Los niños en edad escolar de las zonas beneficiarias reciben alimentos nutritivos comprados a los pequeños agricultores para atender sus necesidades básicas y ampliar el acceso a la educación (A: recursos transferidos).

**Fin estratégico 2: Promover las asociaciones para apoyar la implementación de los ODS.**

**Objetivo estratégico 4: Reforzar los medios de implementación de los ODS.**

**Resultado estratégico 5: Mayor capacidad de los países en desarrollo para poner en práctica los ODS (meta 9 del ODS 17).**

**Efecto estratégico 4: Para 2022, las instituciones nacionales y subnacionales cuentan con capacidades reforzadas para gestionar las políticas y los programas de seguridad alimentaria (meta 9 del ODS 17).**

Categoría de efectos: aumento de las capacidades de las instituciones y sistemas del sector público y privado, incluidos los equipos de intervención locales, para detectar, seleccionar y ayudar a las poblaciones en situación de inseguridad alimentaria y vulnerables desde el punto de vista nutricional  
Esfera prioritaria: eliminación de las causas profundas

#### **Supuestos:**

Las instituciones gubernamentales están dispuestas a comprometerse y colaborar entre sí para establecer políticas en materia de seguridad alimentaria y nutrición.

#### **Indicadores de los efectos**

- Puntuación relativa a la capacidad Hambre Cero

#### **Actividades y productos**

#### **5. Fortalecer las capacidades de las instituciones gubernamentales para reducir la inseguridad alimentaria de las comunidades más vulnerables (actividades de adaptación al cambio climático y de gestión de riesgos).**

- Las personas vulnerables se benefician de la mejora de las capacidades en el contexto de los programas nacionales y subnacionales de protección social y ven aumentar su nivel de seguridad alimentaria (M: mecanismos de coordinación nacionales que reciben apoyo).

#### **Fin estratégico 1: Ayudar a los países a alcanzar el objetivo del Hambre Cero.**

#### **C.1. Las poblaciones afectadas estén en condiciones de responsabilizar al PMA y sus asociados de modo que respondan a sus necesidades alimentarias teniendo en cuenta sus opiniones y preferencias.**

##### **Indicadores transversales**

C.1.1: Proporción de personas que reciben asistencia que están informadas sobre el programa (quiénes son los beneficiarios, qué recibirán, cuánto durará la asistencia)

#### **C.2. Las poblaciones afectadas están en condiciones de beneficiarse de los programas del PMA de forma tal que se aseguren y promuevan la seguridad, la dignidad y la integridad de estas.**

##### **Indicadores transversales**

C.2.1: Proporción de personas seleccionadas que acceden a la asistencia sin enfrentarse con problemas de protección.

#### **C.3. El nivel de igualdad de género y de empoderamiento de las mujeres aumenta entre las poblaciones que reciben asistencia del PMA.**

##### **Indicadores transversales**

C.3.1: Proporción de los hogares donde las decisiones sobre cómo usar el efectivo, los cupones o los alimentos son tomadas por las mujeres, por los hombres o por ambos, desglosada por modalidad de transferencia.

C.3.2: Proporción de mujeres entre los miembros de las entidades que toman de decisiones relativas a la asistencia alimentaria (comités, juntas, equipos, etc.).

C.3.3: Tipo de transferencia (alimentos, efectivo, cupones, ninguna retribución) que reciben quienes participan en las actividades del PMA, desglosado por sexo y tipo de actividad.

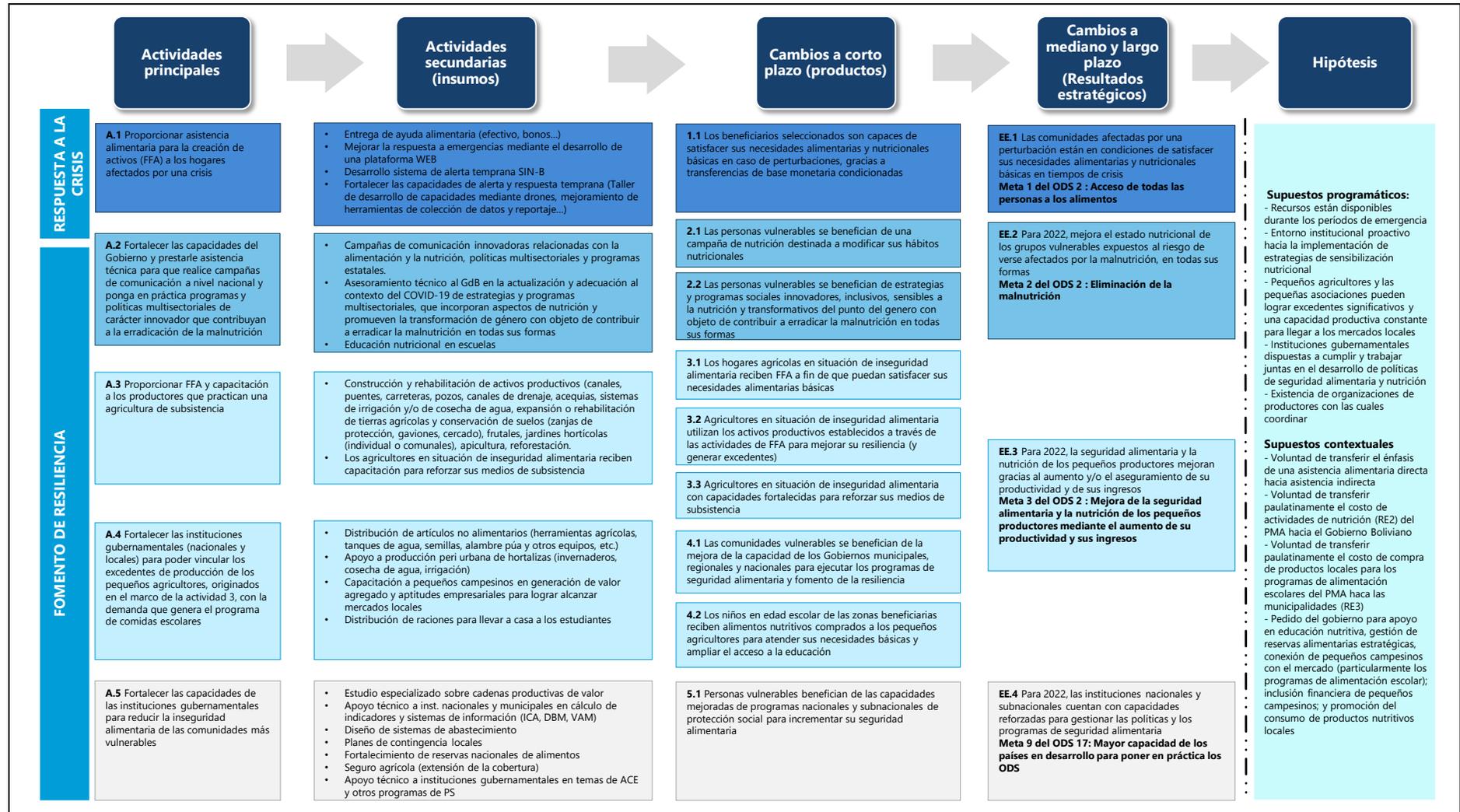
**C.4. Las comunidades seleccionadas se benefician de los programas del PMA sin que ello perjudique el medio ambiente.**

**Indicadores transversales**

C.4.1: Proporción de actividades para las cuales se han analizado los riesgos ambientales conexos y, de ser necesario, se han definido medidas de mitigación.

*Fuente: Plan estratégico para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022)*

Figura 29. Representación gráfica del marco lógico del PEP (2018-2022)



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

# Anexo IX. Alineación del PMA con las políticas nacionales

En la tabla a continuación, se presentan algunos detalles descriptivos sobre la alineación del PMA con las políticas nacionales para complementar la sección al respecto del informe principal.

**Tabla 13. Alineación del PMA con las políticas nacionales del Estado Plurinacional de Bolivia<sup>151</sup>**

Estrategias y políticas nacionales	Alineación del PMA
<b>Agenda Patriótica 2025</b>	Las estrategias del PMA con respecto a la seguridad alimentaria (p. ej., apoyo al programa de alimentación escolar, los sistemas de servicios sociales o la producción de productos procesados sanos) están plenamente alineadas con la Agenda Patriótica 2025 (y el PDES). También se observa coherencia con respecto al apoyo a pequeños productores, dado que dicha Agenda establece que, en 2025, Bolivia habrá incrementado el volumen total de producción agrícola de la que, por lo menos la mitad, corresponderá al aporte de los pequeños productores y organizaciones económico-comunitarias. Además, se apunta a transformar los sistemas extensivos de producción ganadera a sistemas semiintensivos e intensivos, en pos de promover la sostenibilidad.
<b>Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES, 2016-2020)</b>	En el marco de la Agenda Patriótica 2025, el PDES establece los lineamientos generales para el desarrollo integral del país, bajo los cuales se debe enmarcar el accionar de los actores públicos, privados y comunitarios. La oficina del PMA en Bolivia se enmarca en los pilares 1, 3 y 8 orientados a erradicar la pobreza extrema, promover la salud y la educación, y garantizar la soberanía alimentaria mediante la producción de alimentos, así como la alimentación y nutrición adecuadas.
<b>Política de Protección Social y Desarrollo Integral Comunitario (PPS-DIC)</b>	La PPS-DIC tiene la finalidad de erradicar la pobreza, la extrema pobreza y toda forma de exclusión, discriminación, marginación y explotación en la población de mayor riesgo social, económico y político, por lo que la oficina del PMA en Bolivia guarda plena consonancia con dicha política.
<b>Política de Alimentación y Nutrición (PAN)</b>	Las intervenciones del PMA están plenamente alineadas con la PAN, principalmente en su contribución a lo siguiente: la reducción de la desnutrición crónica, la anemia y otras enfermedades vinculadas a la malnutrición y la inseguridad alimentaria; el aumento de la disponibilidad de alimentos a través de la producción local y el fomento de la agricultura familiar campesina; la promoción de la alimentación adecuada que rescate y valore alimentos locales, tradicionales y ancestrales, y la promoción de la educación alimentaria y nutricional.
<b>Plan Multisectorial de Alimentación y Nutrición (PMUAN)</b>	El PMUAN promueve la implementación de las políticas nacionales de alimentación y nutrición. En este sentido, en su primer componente de alimentación y nutrición, el PMUAN incorpora al PMAN-CV y a otros programas estrechamente relacionados (Alimentación Complementaria Escolar; Programa de Desarrollo Infantil Temprano; Agua Potable y Saneamiento para Pequeñas Localidades y Comunidades Rurales).

<sup>151</sup> El análisis de la alineación del PMA con las políticas nacionales que se presenta en esta tabla está basado únicamente en la revisión bibliográfica realizada durante la fase inicial. Los hallazgos que provienen de la fase de recolección de datos para contestar a las preguntas de evaluación relativas a la alineación de políticas se encuentran en el informe principal. Los hallazgos no contradicen lo expuesto en la tabla a modo descriptivo.

<b>Estrategias y políticas nacionales</b>	<b>Alineación del PMA</b>
	El trabajo del PMA es sumamente congruente con dos de los tres componentes principales del PMUAN: alimentación y nutrición, y producción de alimentos.
<b>Programa Multisectorial de Alimentación y Nutrición en el Ciclo de la Vida (PMAN-CV)</b>	El PMAN-CV busca consolidar y fortalecer lo avanzado con el Programa Multisectorial Desnutrición Cero (PMDC), desde el año 2006, en vista de la necesidad de desarrollar y/o fortalecer los entornos, de manera que sean favorables para el desarrollo de acciones de nutrición, salud y desarrollo, con un enfoque en el “ciclo de vida”. En este marco, las acciones del PMA están totalmente alineadas con lo estipulado en este programa.
<b>Programa de Educación Alimentaria Nutricional (EAN)</b>	Las intervenciones del PMA también guardan consonancia con el objetivo general del programa de EAN que plantea contribuir a mejorar el estado nutricional de la población boliviana, previniendo problemas nutricionales y fomentando hábitos y prácticas alimentarias saludables y de higiene, y el uso eficiente de los alimentos de modo que pasen a formar parte de los estilos de vida del estudiante, la familia y la comunidad.
<b>Ley 775 de Promoción de la Alimentación Saludable</b>	Las estrategias de alimentación y nutrición del PMA están también alineadas con la Ley 775, especialmente en lo que se refiere a la promoción de hábitos alimentarios saludables para prevenir enfermedades crónicas relacionadas con la alimentación.

# Anexo X. Análisis de los asociados

## ANÁLISIS DE LOS ASOCIADOS

De conformidad con su estrategia institucional en materia de asociaciones (2014-2017) y el plan de acción en materia de asociaciones diseñado para este PEP, el PMA creó nuevas asociaciones y aprovechó las existentes con el Gobierno, los organismos de las Naciones Unidas, las ONG, la sociedad civil, el sector privado y otras partes interesadas para lograr los efectos estratégicos del PEP.

En lo tocante a los asociados del Gobierno, a nivel estratégico el Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD) coordina las acciones de todos los asociados para el desarrollo. Concretamente, con el apoyo del PMA, el MPD elaboró la hoja de ruta para el logro del Hambre Cero, que se basa en la Agenda Patriótica 2025 y el PDES para 2016-2020. A nivel operativo, los asociados principales del Gobierno, con los que el PMA ha planificado e implementado la mayoría de las actividades del PEP son el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), el Viceministerio de Defensa Civil (VIDECI), la Unidad de Alimentación y Nutrición (UNAN) dependiente del Ministerio de Salud (MS) y el Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa (VMPE).

El MDRyT es uno de los principales receptores de la asistencia técnica del PMA —bajo un enfoque en seguridad alimentaria y gestión de la información—, quien, junto al PMA, formuló un análisis integrado del contexto con una plataforma web de indicadores de seguridad alimentaria para apoyar la toma de decisiones y la planificación de alto nivel. El VIDECI, con el apoyo del PMA ha incorporado las transferencias monetarias en sus propios programas y ha desarrollado un sistema de gestión de beneficiarios y transferencias, así como un sistema de alerta temprana con bioindicadores.

La UNAN fue el asociado principal del PMA en lo que atañe a la revisión y validación de los materiales y contenidos de la campaña de comunicación sobre hábitos alimentarios desarrollada en La Paz y El Alto. El MDRyT y el VMyPE, con el apoyo del PMA, organizaron tres talleres sobre la normativa de comercialización para pequeños productos y compras locales en el municipio de Entre Ríos (Tarija).

A nivel de beneficiarios, los asociados principales del PMA son las personas más vulnerables, como los pequeños agricultores locales y las asociaciones de campesinos que han recibido ayuda en forma de transferencias monetarias, así como los maestros, padres de familia, estudiantes, niñas y mujeres embarazadas y madres lactantes, personas mayores, personas con discapacidad, y personas que han contraído la COVID-19, quienes recibieron transferencias de efectivo, asistencia alimentaria, capacitación/formación e información. Asimismo, el Gobierno Municipal de Entre Ríos y las asociaciones de productores locales recibieron apoyo para mejorar la producción campesina orientada a responder a la demanda del programa de alimentación escolar en dicho municipio.

A continuación, se presenta una figura y una tabla con más detalles de los asociados principales.

Figura 30. Mapeo de asociados



Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Análisis de asociados

Asociados	Participación en el PEP (2018-2022)	Interés en la evaluación
<b>ASOCIADOS INTERNOS (PMA)</b>		
<b>Junta Ejecutiva del PMA</b>	La Junta Ejecutiva es la encargada de aprobar los PEP y sus revisiones presupuestarias.	Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación sirven para orientar estratégicamente al PMA con respecto a sus prioridades y planes institucionales.
<b>Oficina de Evaluación</b>	La OEV ha encargado la evaluación y se ocupa de todos los aspectos de gestión y de control de la calidad del proceso y productos evaluativos. También es la encargada de presentar el resumen ejecutivo a la Junta Ejecutiva.	La OEV es canalizadora de los objetivos de la evaluación, dado que proporciona y facilita a los tomadores de decisiones del PMA y los asociados principales, la rendición de cuentas y el aprendizaje sobre los resultados conseguidos por el PMA en el país.
<b>Sede y OR</b>	Dan apoyo técnico operacional y orientaciones estratégicas a la oficina en el país para la correcta ejecución del PEP.	La Sede y la OR se interesarán por los hallazgos de la evaluación para orientar las nuevas operaciones y estrategias del PMA en el país.
<b>Oficina y suboficinas del PMA en el país</b>	Supervisión y coordinación de la ejecución del PEP y programación del diseño del próximo PEP.	Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para apoyar el diseño e implementación de nuevas operaciones y estrategias.
<b>ASOCIADOS EXTERNOS</b>		
<b>Población vulnerable receptora de ayuda:</b> Unidades educativas (profesores, padres, estudiantes),	La población ha recibido transferencias monetarias, alimentos, capacitación/formación e información. Las asociaciones de productores locales recibieron apoyo y se les solicitó organizar la producción	La población destinataria puede tener interés en conocer las implicaciones de los resultados de la evaluación para saber si continuarán recibiendo la ayuda y qué lecciones aprendidas y

Asociados	Participación en el PEP (2018-2022)	Interés en la evaluación
pequeños agricultores y asociaciones de campesinos, receptores de transferencias monetarias, niñas y mujeres embarazadas y madres lactantes, personas mayores, personas con discapacidad, con COVID-19.	campesina para responder a la demanda del mercado, particularmente el programa de alimentación escolar.	recomendaciones se han sacado para la mejora de la ayuda.
<b>Comité Técnico del Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición (CT CONAN)</b>	El CT CONAN es uno de los principales receptores de la asistencia técnica del PMA. Se enfoca en seguridad alimentaria, nutrición, alimentación complementaria escolar y gestión de información, y busca mejorar la planificación y gestión de programas a través del establecimiento de un sistema de información global centralizado que permita hacer seguimiento de la alimentación y la nutrición, así como desarrollar y mejorar los programas multisectoriales de alimentación y nutrición.	El CT CONAN tendrá interés en todos los hallazgos de la evaluación relativos a las áreas temáticas trabajadas junto con el PMA (seguridad alimentaria, nutrición, alimentación escolar y gestión de información).
<b>Ministerios (nivel nacional, local):</b> MS, Viceministerio de Igualdad de Oportunidades (VIO), MDRyT, Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD), VIDECI, Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa (VMPE)	Colaboración y sinergias institucionales. Algunos ejemplos son: (i) junto al MDRyT, el PMA formuló un análisis integrado del contexto con una plataforma web de indicadores de seguridad alimentaria para apoyar la toma de decisiones y planificación de alto nivel; (ii) el MPD elaboró con el PMA una hoja de ruta para el logro del Hambre Cero basada en la Agenda Patriótica 2025 y el PDES; (iii) el VIDECI ha incorporado las transferencias monetarias en los propios programas del ministerio y ha solicitado el apoyo del PMA para desarrollar un sistema de gestión de beneficiarios y transferencias, así como un sistema de alerta temprana con bioindicadores, (iv) con el MDRyT y el VMPE, el PMA organizó tres talleres sobre la normativa de comercialización y las compras locales.	Los ministerios y los asociados nacionales tienen interés en esta evaluación en términos de asociación, rendimiento, orientación estratégica y coordinación operativa, así como el seguimiento hecho a las iniciativas llevadas a cabo conjuntamente y su utilidad/uso. Los ministerios a nivel local tendrán el mismo interés y contrastarán si el posicionamiento estratégico y operacional del PMA ha sido igual a todos los niveles (local, municipal, nacional). También de interés será si se han superado y hasta qué punto las brechas en el logro de los objetivos nacionales y áreas prioritarias para el apoyo del PMA. Por último, los ministerios verán interés en las lecciones aprendidas y recomendaciones sobre el fortalecimiento de capacidades nacionales. Sin embargo, con algunas entidades del Gobierno se ha trabajado menos de lo que se preveía en un principio, por lo que el interés

Asociados	Participación en el PEP (2018-2022)	Interés en la evaluación
		en la evaluación también puede ser menor de lo esperado.
<b>Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA)</b>	La EMAPA es la empresa estatal que ha comprado productos a pequeños y medianos productores a nivel nacional, en concreto en 2020 para el programa de alimentación escolar. La EMAPA puede jugar un rol en el abastecimiento de productos al programa de alimentación escolar cuando no se encuentren fuentes de producción local. Se trata de investigar este rol potencial, así como de ver cuáles —o podría ser— su vínculo con los pequeños productores.	Se hablará con la EMAPA para entender mejor cómo se abastecen con productos de los pequeños productores y si pudieran jugar un papel en la ampliación del vínculo entre el programa de alimentación escolar y los productores locales. Por tanto, los hallazgos y las conclusiones que se den a este respecto será lo que más le interesará a la EMAPA de la evaluación.
<b>Asociados cooperantes:</b> ONG locales (FAUTAPO), nacionales e internacionales (World Vision, Save The Children)	La sinergia y colaboración en el trabajo sobre el terreno. En concreto, las ONG han contribuido al apoyo de pequeños productores y a la ejecución del programa de alimentación escolar.	Los asociados cooperantes de la ejecución de las actividades del PEP tienen interés en mejorar las sinergias y la colaboración con el PMA, y las implicaciones de los resultados de la evaluación. En concreto, se hablará con los asociados cooperantes para ver cómo podría institucionalizarse el rol que han jugado en la implementación del programa de alimentación escolar y el apoyo a pequeños productores; y quién podría jugar este rol en caso de que lo dejaran de desempeñar este papel más adelante.
<b>Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas</b>	Promoción de colaboración y sinergias institucionales entre agencias de la ONU para dar un apoyo armonizado al Gobierno de Bolivia, desde un punto de vista estratégico y operacional. La oficina también persigue identificar posibles lagunas de información o duplicaciones en las actividades diseñadas y realizadas por las agencias para conseguir que el apoyo conjunto que se aporte al país sea lo más eficaz y eficiente posible.	Las agencias de la ONU tienen interés en esta evaluación en términos de oportunidades de asociación, orientación estratégica en relación con el Gobierno, eficacia y eficiencia en la respuesta global internacional y la coordinación dentro de sus áreas temáticas de interés. También tendrán interés en ver si el PMA y, en general, el Sistema de las Naciones Unidas se ha mantenido independiente y neutral con respecto al Gobierno.
<b>Resto de agencias de la ONU:</b> FAO, FIDA, OPS, UNICEF, PNUD, ONU Mujeres, Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos	La colaboración y sinergias institucionales en el marco del PEP, por ejemplo, el programa conjunto con el UNFPA, el UNICEF y ONU-Hábitat para ayudar a los grupos vulnerables en las zonas urbanas.	Las agencias de la ONU tienen interés en esta evaluación en términos de oportunidades de asociación, orientación estratégica, eficacia y eficiencia en la respuesta global internacional y la coordinación dentro de sus áreas temáticas de interés.

Asociados	Participación en el PEP (2018-2022)	Interés en la evaluación
Humanos (ONU-Hábitat).		
<p><b>Donantes y grupo de coordinación de donantes</b> (copresidido por los donantes y el Gobierno) (Los principales donantes incluyen donantes privados (Fundación Repsol), donantes multilaterales (Comisión Europea) y países donantes (China, España) y bancos de desarrollo (Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial). Las CGCE del Gobierno de Bolivia se considerarán también en el análisis.</p>	<p>El PMA recibió financiamiento de varios donantes para el desarrollo de las actividades del PEP. El PMA, como parte del equipo humanitario en el país, comparte estudios y evaluaciones pertinentes con el grupo de coordinación de donantes. Además, los donantes solicitan información actualizada sobre los resultados de las operaciones del PMA.</p> <p>El PMA recibió CGCE significativas del propio Gobierno de Bolivia para cubrir gastos administrativos de la oficina en el país, lo cual significa que el PMA está posicionado en una fina línea entre su papel de proveedor de servicios al Gobierno al mismo tiempo que ha mantenido su naturaleza de agencia multilateral humanitaria y, por tanto, es neutral e independiente.</p>	<p>Las actividades del PMA cuentan con el apoyo de varios donantes que tienen interés en saber si sus fondos se han gastado de forma eficiente, y si la labor del PMA es eficaz para aliviar la inseguridad alimentaria de la población más vulnerable. La relación del PMA con el Gobierno, por sus contribuciones CGCE, hace que la evaluación sea de especial interés para el Gobierno en cuanto a la descripción de cómo se han gestionado los fondos. Los hallazgos sobre el nivel de adecuación del posicionamiento estratégico del PMA en relación con el Gobierno serán también de interés para el Gobierno y los donantes.</p>
<p><b>Universidad Católica de Bolivia (UCB)</b></p>	<p>La UCB colaboró con el PMA en el segundo trimestre de 2017 para realizar una revisión estratégica nacional sobre el hambre, que proporciona un análisis sólido de la situación de la seguridad alimentaria y la nutrición.</p>	<p>El interés por los hallazgos relativos a las actividades del PMA en seguridad alimentaria y nutrición y los efectos positivos que haya podido proporcionar la revisión estratégica nacional conjunta sobre el hambre.</p>
<p><b>Sector privado</b></p>	<p>Las asociaciones del sector privado han colaborado con el PMA con los medios de comunicación para la difusión de mensajes sobre nutrición.</p>	<p>El interés del sector privado (principalmente los medios de comunicación) puede centrarse en conocer el alcance de las campañas de comunicación, los resultados alcanzados en términos de una mejora de conocimientos y hábitos alimentarios nutricionales de la población.</p>

## PRINCIPALES COLABORACIONES DEL PMA

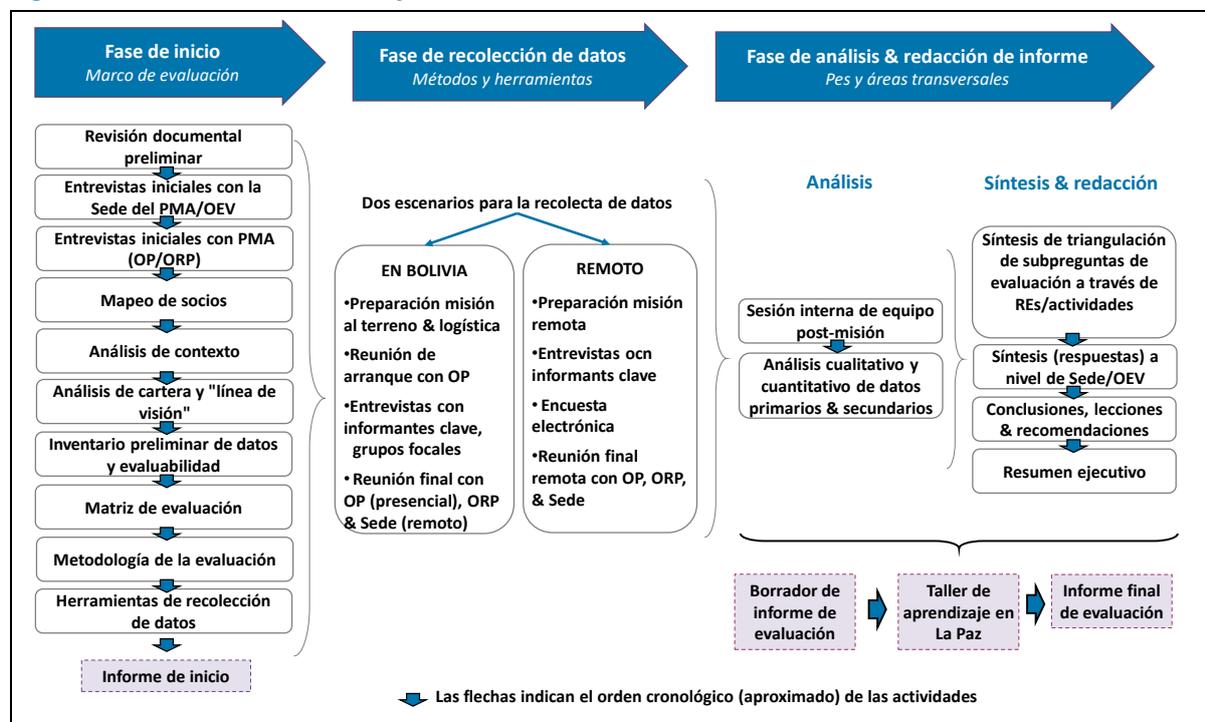
Tabla 15. Asociaciones gubernamentales y privadas, por actividad

<i>Entidad</i>	<i>Actividad 1: emergencias (EE1)</i>	<i>Actividad 2: nutrición (EE2)</i>	<i>Actividad 3: resiliencia (EE3)</i>	<i>Actividad 4: fort. de capacidades (EE3)</i>	<i>Actividad 5: fort. de capacidades (EE4)</i>
<b>Entidades gubernamentales</b>					
MDRyT					
MPD					
VIDECI					
MS-UNAN					
VMPE					
<b>Gobiernos subnacionales</b>					
GAM ORURO					
GAM C. CARANGAS					
GAM ENTRE RÍOS					
GAM PADCAYA					
GAM YACUIBA					
GAM ZUDÁÑEZ					
SEDES (CDVIR)					
<b>Asociados cooperantes</b>					
ACLO TARIJA					
FAUTAPO TARIJA					
WORLD VISION					
SAVE THE CHILDREN					
CTI/Pica Bolivia					
<b>Agencias de la ONU</b>					
FAO					
ONU MUJERES					
OPS					
UNFPA					
UNICEF					
<b>Sociedad civil/sector privado</b>					
REDBOL					
SUPERMERCADO KETAL					

# Anexo XI. Anexo metodológico

## TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Figura 31. Actividades, métodos y herramientas de la evaluación



Fuente: elaboración propia

En la evaluación se empleó un enfoque de método mixto cualitativo y cuantitativo, y se usó una variedad de fuentes de información<sup>152</sup> que han permitido asegurar una mayor y mejor triangulación de los hallazgos. Las fuentes de información primaria fueron de tipo cualitativo, a partir de entrevistas semiestructuradas a informantes clave, entrevistas en profundidad y debates en grupos focales con actores locales y beneficiario, mientras que las fuentes de información secundaria fueron de tipo cualitativo (revisión documental)<sup>153</sup> y cuantitativo (bases de datos).

La *revisión documental y de bases de datos* se basó en el procesamiento y análisis de las fuentes documentales, en donde cobró especial relevancia los acuerdos realizados con los diferentes asociados locales (acuerdos de asociación sobre el terreno), informes anuales, informes a los donantes y bases de datos provistas por el PMA –OEV y PMA– y la oficina en el país a través de la biblioteca virtual puesta a disposición.

Las *entrevistas semiestructuradas* permitieron la recopilación de información detallada, a través de la interacción oral entre la persona entrevistada y el investigador, sobre un tema específico o evento de su vida personal, profesional, social, entre otras<sup>154</sup>. Las entrevistas a los actores seleccionados en este caso fueron pertinentes, pues tienen el conocimiento técnico y operativo del PEP, y conocen de primera mano los desafíos y resultados del trabajo conjunto entre PMA, el Gobierno de Bolivia y el resto de asociados.

Las *entrevistas en profundidad* son un método de recolección de datos cualitativos que han permitido recopilar una gran cantidad de información sobre el comportamiento, actitud y percepción de los entrevistados. Durante las entrevistas en profundidad, los investigadores y participantes tienen la libertad

<sup>152</sup> Especificadas en la matriz de evaluación (anexo II).

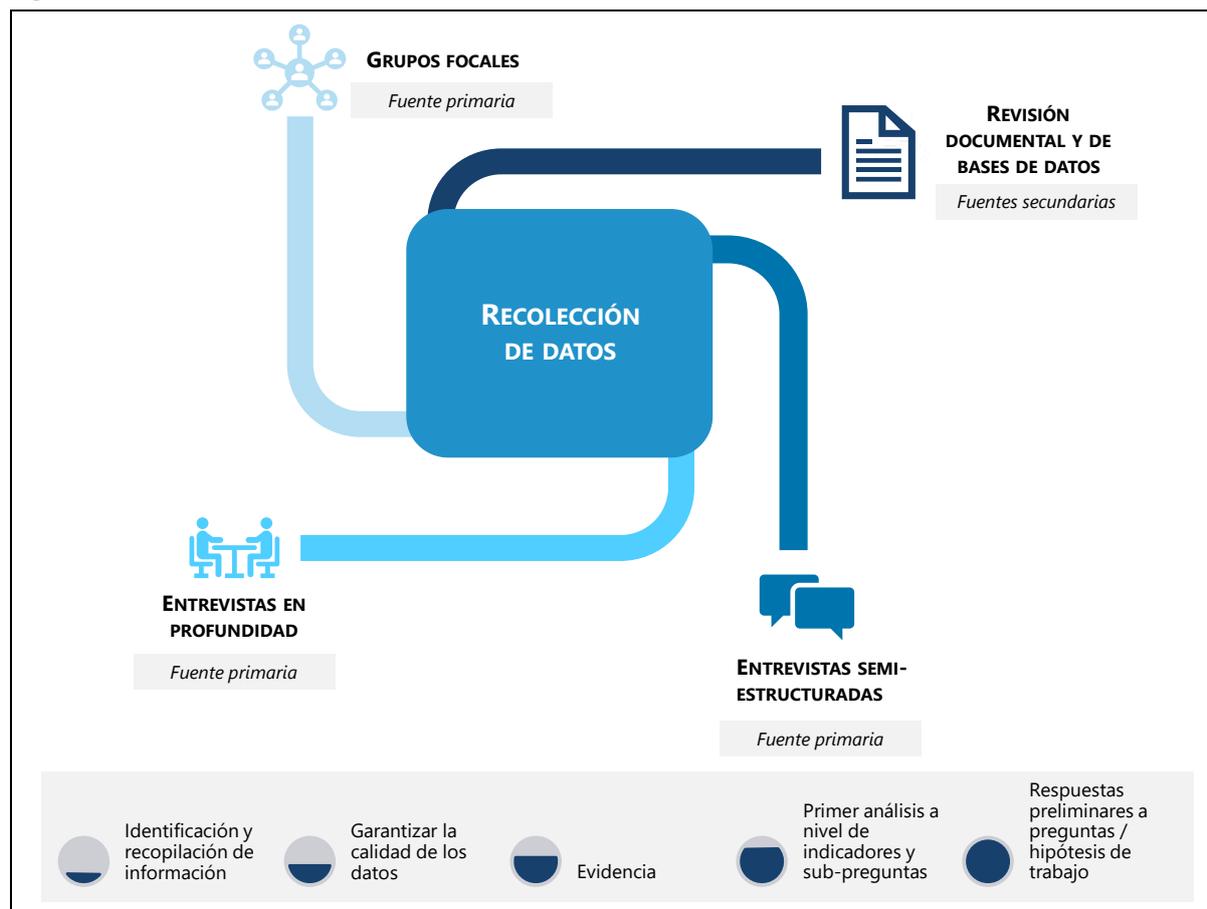
<sup>153</sup> En el Anexo XV se presenta el listado de documentos consultados hasta la fecha, que han sido facilitados por la OEV y la OP.

<sup>154</sup> Herbert Rubin et al. (2005). *Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data*. SAGE Publications, Inc. California, Estados Unidos.

de explorar puntos adicionales y cambiar el rumbo del proceso cuando sea necesario, ya que es un método de investigación independiente que puede adoptar múltiples disciplinas según las necesidades de la investigación<sup>155</sup>.

Los *grupos focales* son un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de las personas, que busca conseguir explicaciones para obtener datos cualitativos. Kitzinger<sup>156</sup> lo define como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. Para Martínez-Miguélez<sup>157</sup>, el grupo focal “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”.

**Figura 32. Recolección de datos**



Fuente: elaboración propia.

322.Como se resume en la tabla a continuación, el equipo de evaluación previó el uso de múltiples métodos y fuentes de recolección de datos, lo que facilitó la triangulación para responder a cada una de las cuatro preguntas de evaluación. La figura indica el grado en que se utilizaron los diferentes métodos y las fuentes de datos para para responder a cada pregunta y criterio de evaluación.

<sup>155</sup> QuestionPro (2021). ¿Qué son las entrevistas a profundidad?

<sup>156</sup> Kitzinger (1995). Qualitative Research: Introducing Focus Groups. BMJ, 311 (7000).

<sup>157</sup> Miguel Martínez-Miguélez (2004). Los Grupos Focales de Discusión como Método de Investigación. Heterotopía. 59-72.

**Tabla 16. Métodos de recolección de datos y criterios de evaluación por PE<sup>158</sup>**

<i>Preguntas de evaluación (PE)</i>	<i>Encuesta electrónica</i>	<i>Datos secundarios</i>	<i>Revisión documental</i>	<i>EIC (nivel nacional)</i>	<i>EEP (nivel local)</i>	<i>Grupo focal (beneficiarios)</i>	<i>Observación directa</i>
<b>PE1:</b> ¿En qué medida la posición estratégica, el rol y la contribución específica del PMA se basan en las prioridades del país y las necesidades de las personas, así como en las fortalezas del PMA?	● ●	● ●	● ●	● ●	●	●	
<b>PE2:</b> ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP en el Estado Plurinacional de Bolivia?	● ●	●	●	● ●	● ●	●	●
<b>PE3:</b> ¿En qué medida el PMA ha utilizado sus recursos de forma eficiente para contribuir a los productos y efectos estratégicos del PEP?	●	● ●	● ●	●	● ●		●
<b>PE4:</b> ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño del PMA y el grado en que este llevó a cabo el cambio estratégico previsto en el PEP?	●	● ●	● ●	● ●	●	●	

Fuente: elaboración propia

## VISITAS SOBRE EL TERRENO

El equipo de evaluación preseleccionó 10 municipios a partir de los siguientes criterios de selección: cobertura por actividad, modalidad de intervención y número de beneficiarios. La lista presentada a continuación contiene los municipios seleccionados y sus características. Estos criterios, así como la selección preliminar de municipios, fueron discutidos con la oficina en el país, en aras de acordar la selección final más adecuada según sus sugerencias. En el Anexo IV, se incluye el calendario concreto de la misión sobre el terreno. La selección final de municipios visitados se representa en el mapa a continuación.

Las visitas sobre el terreno tuvieron por objeto visitar comunidades en las que se ejecutaron múltiples actividades en favor de una variedad de beneficiarios. Dicho esto, el tamaño de la muestra estuvo muy alejado de cualquier nivel de significancia estadística. Se espera que el personal de la oficina en el país colabore con la tarea de llamar a los informantes clave a fin de concertar entrevistas presenciales o a distancia con los beneficiarios y las partes interesadas en las áreas seleccionadas. En el caso de las suboficinas de Tarija y Sucre, que ya no se encuentran activas desde 2020, el equipo de evaluación llevará a cabo las entrevistas de forma remota por intermedio de los supervisores sobre el terreno y si es posible, revisará la información pertinente (datos de seguimiento y evaluación disponibles) y otras fuentes secundarias.

<sup>158</sup> Tanto las entrevistas semiestructuradas como las entrevistas en profundidad permiten la recopilación de información detallada sobre temas específicos técnicos y operativos, del PEP en este caso. La diferencia es que las entrevistas semiestructuradas se enmarcan de manera precisa en un esquema fijo de preguntas para todos los actores clave, y también hay ciertas preguntas específicas que se realizan únicamente a uno o varios actores. Las entrevistas en profundidad se basan en un guion de entrevista general para ciertos actores en el que se plasman todos los temas que se desean abordar, lo que permite explorar puntos adicionales y cambiar el rumbo del proceso cuando sea necesario.

**Figura 33. Selección de municipios que recibieron visitas sobre el terreno**



Fuente: elaboración propia.

Para el caso de los debates en grupos focales, el equipo presencial visitó a las personas que recibieron los diferentes beneficios del PMA: asistencia alimentaria para la creación de activos, capacitación/formación sobre temas productivos, empresariales, nutrición, distribución de comidas escolares y transferencias condicionadas a familias con inseguridad alimentaria.

## **ANÁLISIS DE DATOS, SÍNTESIS Y PRESENTACIÓN DE INFORMES**

La etapa de procesamiento y análisis de datos consistió en lo siguiente:

- Limpiar y codificar la información, y registrar la información recolectada de los entrevistados y la revisión de documentos en un único documento. Esto permitió revisar rápidamente las diferentes respuestas recibidas a cada pregunta, identificar posibles lagunas de información y asegurar una buena circulación de la información entre los miembros del equipo.
- Analizar y triangular los datos primarios recogidos en la misión a distancia y sobre el terreno con los datos cuantitativos y cualitativos al finalizar la misión. Se solicitaron nuevos documentos relevantes durante la fase de recolección de datos y análisis. Los datos secundarios cuantitativos se analizaron también durante esta fase.
- Se han organizado numerosas sesiones internas del equipo de evaluación para intercambiar datos y conclusiones, establecer las "líneas argumentales" preliminares para el trabajo de consolidación, y definir las tareas específicas y los plazos para la redacción del informe.
- Más concretamente, la información primaria y secundaria se ha organizado conforme a cada pregunta de evaluación y los criterios de pertinencia, coherencia, conectividad, eficiencia, eficacia, cobertura y sostenibilidad que se encuentran estrechamente ligados con las preguntas. También se ha estructurado el análisis en función de cada efecto estratégico, sobre todo en la primera y segunda pregunta que tratan cuestiones sobre todo de relevancia y eficacia. El equipo de evaluación se ha guiado por un enfoque de "análisis de contribución" para evaluar las relaciones entre las actividades, los productos y los efectos.
- Incorporar las cuestiones de género en el análisis. En concreto, en la evaluación se analizó cómo se ha incluido el enfoque de igualdad de género en el diseño y la ejecución del PEP y cuán alineado está dicho enfoque con las políticas y estrategias nacionales relativas al género. Además de incluir el enfoque de género en las preguntas de evaluación, se evaluó si los elementos estratégicos, tales como recursos humanos y financieros, también han respondido adecuadamente a las necesidades

que demandan las políticas nacionales. El equipo de evaluación aplicó la nota técnica de la Oficina de Evaluación para la integración de las cuestiones de género en evaluaciones, a la vez que aseguró que esto fuera en línea con las directrices del Gobierno. Más concretamente, la evaluación revisó el marcador de género y evaluó hasta qué punto se han considerado las necesidades, prioridades, voces y vulnerabilidades diferenciales de mujeres, hombres, niños y niñas en el diseño, selección, implementación y seguimiento de las actividades. También se vio cómo los asociados cooperantes han trabajado en armonía, respondiendo a las políticas nacionales en materia de género. Se buscó finalmente comprender los efectos de las intervenciones en hombres, mujeres, niños y niñas, incluidos los efectos “transformadores de las relaciones de género”. Si bien todas las preguntas de evaluación estuvieron ligadas a aspectos de género, se hizo un análisis más detallado en las preguntas de relevancia/respuesta a necesidades diferenciadas (subpregunta 1.2.1) y de eficacia/nivel de transversalización de género (2.2.2). Finalmente, el equipo de evaluación también se aseguró de integrar la perspectiva de género en todo el proceso y la metodología de evaluación.

La triangulación permitió garantizar la precisión y fiabilidad del análisis. Tal como se observa en la Figura 34, se puso en práctica el siguiente enfoque:

- Triangulación de fuentes: el equipo comparó información de diferentes fuentes, por ejemplo, perspectivas de diferentes grupos de partes interesadas, documentación y observación.
- Triangulación de métodos: el equipo comparó la información recopilada por diferentes métodos, por ejemplo, entrevistas, revisión de documentos y grupos focales.
- Triangulación de investigadores: el equipo comparó la información recopilada por los diferentes investigadores.
- Triangulación geográfica: el equipo comparó la información recopilada de diferentes partes del país para asegurar la diferenciación entre los resultados que se pueden generalizar y los resultados que se limitan a un contexto particular.

**Figura 34. Triangulación concurrente**



*Fuente: elaboración propia.*

## FASE DE REDACCIÓN DE INFORME

La etapa de síntesis y presentación de informes ha incluido:

- Síntesis de datos a nivel de subpreguntas en los diferentes efectos estratégicos y actividades del PEP. Las respuestas a las preguntas de evaluación se han redactado con un enfoque ascendente de abajo a arriba, partiendo de la consolidación de datos individuales a nivel de subpreguntas.
- Síntesis de las conclusiones como respuestas globales a nivel de las cuatro preguntas de evaluación principales.
- Formulación de recomendaciones basadas en los resultados y conclusiones anteriores. En las recomendaciones, se ha analizado cómo las recomendaciones están vinculadas a los resultados y las conclusiones.

## NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS HIPÓTESIS DE LA TdC RECONSTRUIDA

Como parte del análisis, se ha tratado el nivel de cumplimiento de las hipótesis planteadas en la TdC reconstruida. En la tabla a continuación, se resumen algunos aspectos tratados a lo largo de la sección de hallazgos relacionados con las hipótesis. Se observa que el hecho de que las hipótesis se hayan cumplido solo parcialmente es un factor importante que impidió que se pudieran conseguir los cambios estratégicos previstos en el PEP.

Tabla 17. Nivel de cumplimiento de las hipótesis de la TdC

Hipótesis de la TdC reconstruida	Nivel de cumplimiento de las hipótesis	Hallazgos clave
1. Los recursos están disponibles en períodos de emergencia	Medio	<p>La intervención ante emergencias (EE1) ha sido priorizada con respecto a otros efectos estratégicos. Aunque hubo disponibilidad de recursos, se debió hacer una priorización. Si bien se indica en numerosas ocasiones la necesidad de hacer una priorización de lo que se planeaba hacer, en la evaluación se ha destacado que la OP ha tratado siempre de asegurar la disponibilidad de recursos en períodos de emergencia, por tanto se dio prioridad al EE1.</p> <p><i>En la sección 2.1.3, así como en las relativas al uso de recursos del PEP, se comprueba que la hipótesis 1 de la TdC se cumple relativamente.</i></p>
2. El entorno institucional es propicio a la aplicación de estrategias de sensibilización en materia de nutrición	Medio-Bajo	<p>Se ha observado cierto compromiso en general de la OP y del Gobierno con estrategias de sensibilización nutricional pero no ha sido el entorno institucional realmente propicio para ello por varios motivos:</p> <p>Hubo rotación alta de instancias y cambios de Gobierno con intereses distintos, así como se consiguió poca financiación para la nutrición en el período del PEP.</p> <p>El Gobierno encuentra mayores valores agregados del PMA (p. ej., emergencias, resiliencia).</p> <p>Los problemas de nutrición, sobre todo desnutrición crónica, no eran tan alarmantes durante el diseño del PEP, pero no se tomaron en cuenta otros problemas nutricionales, como la obesidad y el sobrepeso.</p> <p>La OP no realizó suficientes actividades de promoción con la UNAN y el CT CONAN para generar mayor repercusiones en estos sectores a fin de sensibilizarlos sobre las consecuencias de la doble carga de la malnutrición.</p> <p><i>Sobre todo en la sección 2.1.4.1 es donde la evaluación evidencia que la hipótesis 2 se cumple a un nivel medio-bajo por los distintos motivos aquí expuestos.</i></p>

<p><b>3. Los pequeños productores y las pequeñas organizaciones de agricultores están en condiciones de alcanzar una capacidad productiva estable que les permite tener acceso a los mercados locales</b></p>	<p style="text-align: center;">● <b>Bajo</b></p>	<p>La OP no aprovechó sus fortalezas y capacidades de promoción a nivel local para garantizar la elaboración de una política pública destinada al fortalecimiento de los pequeños productores para una mayor participación en los procesos de compras públicas.</p> <p><i>Principalmente en la sección 2.2.3 se evidencia que la hipótesis 3 de la TdC se cumple a un nivel bajo.</i></p>
<p><b>4. Las instituciones gubernamentales están dispuestas a comprometerse y a colaborar entre sí para establecer políticas en materia de seguridad alimentaria y nutrición</b></p>	<p style="text-align: center;">● <b>Medio</b></p>	<p>Existe compromiso general de las instituciones gubernamentales de establecer políticas en materia de seguridad alimentaria y nutrición, pero falta más coordinación y sinergias entre ministerios y entre los distintos niveles de gobierno (central, departamental, municipal), con enfoque descentralizado.</p> <p>También, se necesitó más promoción y diálogo político, así como haber aprovechado más algunas capacidades del PMA en estos ámbitos (vinculación de programas de protección social/SAN).</p> <p>En la sección 2.4.2, se expresan cuestiones que evidencian que la hipótesis 4 se cumple medianamente, dado que el compromiso existe y el valor que el PMA agrega en esos ámbitos es reconocido por las instituciones gubernamentales, pero falta que el PMA abogue más en estas áreas y haya mejor coordinación entre estas instituciones.</p>

# Anexo XII. Detalles sobre el control de calidad, consideraciones éticas y limitaciones

## CONTROL DE CALIDAD

El PMA ha desarrollado un sistema de garantía de calidad de las evaluaciones centralizadas (SGCEC), que se basa en las normas y los estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), así como en buenas prácticas de la comunidad internacional de evaluación (ALNAP<sup>159</sup> y el CAD). Establece mapas de procesos con pasos detallados para el aseguramiento de calidad y plantillas para la realización de productos de evaluación. También incluye listas de verificación para proporcionar comentarios sobre la calidad de cada uno de los productos de evaluación. El SGCEC se ha aplicado sistemáticamente durante esta evaluación, y los documentos pertinentes ya han sido proporcionados al equipo de evaluación.

El sistema interno de control de calidad del equipo abarca varias dimensiones interrelacionadas, como la organización y la puntualidad del proceso, la calidad y la utilidad de los resultados, y la gestión de las relaciones con las partes interesadas. Una dimensión clave de este enfoque es la continuidad en el apoyo y el control de la calidad a lo largo de todo el proceso de evaluación, proporcionando el tipo de apoyo más adecuado según la fase del proceso. En particular, Particip GmbH ha hecho hincapié en el apoyo metodológico en la fase inicial, mientras que el control de calidad se ha centrado en garantizar que los resultados estén bien fundamentados por la evidencia (y, por tanto, sean creíbles) en la fase de síntesis.

La matriz de evaluación ha sido un elemento clave para garantizar la calidad y la transparencia de la evaluación. Toda la información analizada se ha registrado de acuerdo con esta matriz, lo que ha permitido obtener una idea clara de toda la información recopilada, en concordancia con el principio de transparencia del UNEG.

El control de calidad fue llevado a cabo por varios miembros del equipo y constó de varios niveles de control y una división efectiva de responsabilidades:

- La jefa del equipo se encarga de la supervisión general de los productos elaborados por los demás miembros del equipo. Presta especial atención a la consistencia y la coherencia de los informes y se asegura de que los resultados comunicados estén fundamentados y de que las conclusiones estén respaldadas por evidencia y datos pertinentes en el marco de las preguntas y subpreguntas de evaluación.
- Cada miembro del equipo controla la calidad en sus respectivas áreas de responsabilidad y elaborará productos de alta calidad que forman el informe de evaluación.
- El director de control de calidad se encarga de esta tarea a nivel global para garantizar que el proceso de evaluación y sus productos se ajusten a los TdR y al SGCEC del PMA, incluidas las normas del UNEG. Lleva a cabo el control de calidad del borrador del informe inicial y del informe final. Interviene en caso de que surjan problemas/riesgos de calidad para ayudar a poner en práctica medidas preventivas.
- La coordinadora interna del proyecto se encarga de la coordinación general y del apoyo a la gestión y el seguimiento del proceso de evaluación y sus productos. En coordinación con la jefa de equipo y el director de control de calidad, lleva a cabo el control de calidad a nivel micro o de productos (por ejemplo, en términos de integridad, estructura, lenguaje, alineación con los TdR y el SGCEC del PMA).

Particip GmbH revisa todos los borradores de los informes antes de su entrega al PMA, siguiendo los criterios de las listas de control de calidad del SGCEC. Entre otras cosas, se comprueba que la metodología

---

<sup>159</sup> Se refiere a la plataforma humanitaria ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance) del Reino Unido.

sea pertinente, coherente y sólida; que se cubra todo el contenido requerido; que las pruebas sean pertinentes, estén bien enfocadas y se presenten con claridad; que se aborden adecuadamente los aspectos de género; que se expongan con transparencia las limitaciones del análisis; y que las conclusiones estén respaldadas de forma creíble por las pruebas y se adhieran a los principios de independencia y utilidad. Todos los entregables utilizan las plantillas estandarizadas del PMA para las evaluaciones de los PEP y siguen las directrices del PMA relativas al formato.

Cada entregable se examina en múltiples niveles, y es por ello que en el plan de trabajo se prevé tiempo suficiente para la recepción de comentarios. De ser necesario, el director de control de calidad iniciaría las medidas correctivas en la etapa más temprana posible para evitar la acumulación de deficiencias de calidad que puedan ser difíciles de remediar más adelante.

Se espera que un grupo de referencia interno, compuesto por las partes interesadas del PMA, revise los borradores de los informes y proporcione comentarios durante sesiones informativas, de modo que también pueda contribuir a la calidad del informe. Para garantizar la independencia de la evaluación, el personal del PMA no forma parte del equipo de evaluación ni participa en reuniones en las que su presencia pueda sesgar las respuestas de las partes interesadas.

## **CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Las evaluaciones deben realizarse conforme a las directrices éticas del UNEG. En línea con esto, Particip GmbH y el equipo de evaluación han tenido la responsabilidad de salvaguardar y garantizar la ética en todas las etapas del ciclo de evaluación. Esto incluye, entre otras cuestiones, firmar el consentimiento informado, proteger la privacidad, la confidencialidad de los participantes, tener en cuenta la sensibilidad cultural, respetar la autonomía de los participantes y efectuar un reclutamiento justo (incluidas las mujeres y los grupos socialmente excluidos) y asegurar que la evaluación no suponga ningún perjuicio para ellos o sus comunidades. También se adoptarán las medidas necesarias para asegurar la protección de datos.

Se verifica que todos los miembros del equipo sean independientes de las operaciones del PMA en Bolivia y no tengan conflictos de intereses. Todas las entrevistas realizadas durante esta evaluación fueron confidenciales y se utilizaron únicamente para el propósito de esta evaluación. Esta información se ha compartido con los entrevistados, y las entrevistas se organizaron individualmente para permitir la confidencialidad.

En todas las fases de la evaluación, el equipo de evaluación ha protegido a los participantes en la evaluación, en particular a los beneficiarios. Los beneficiarios, como "poblaciones afectadas" del proceso de recolección de datos, han contado con la garantía de que los entrevistadores se hacen responsables de su protección. Toda la recolección de datos se basó en el consentimiento informado, la participación voluntaria, el principio de "no hacer daño" y la confidencialidad. El consentimiento informado significa que los participantes en los grupos focales o entrevistas entienden que su participación es voluntaria y que no existe ninguna consecuencia negativa si deciden abandonar el proceso de recolección de datos. El principio de "no hacer daño" implica, por ejemplo, que solo se pregunte a los beneficiarios por los acontecimientos traumáticos que hayan vivido (como catástrofes naturales o violencia) en la medida en que no les resulte demasiado doloroso. La confidencialidad implica que la información sobre la identidad de los informantes (datos personales) solo se ha puesto a disposición del equipo de evaluación y fue tratada de manera estrictamente confidencial.

El conocimiento del contexto local por parte del experto nacional fue crucial para la selección de los participantes en los grupos focales. Los miembros del equipo de evaluación se aseguraron de que los protocolos específicos sean sensibles a la participación, al momento, al lugar, las necesidades de la familia y la aceptación de la comunidad e incluyeran la participación activa de mujeres y hombres. Al realizar las entrevistas, el equipo de evaluación se esforzó por tener en cuenta las relaciones de poder. A pesar de que solo la mitad del equipo de evaluación pudo realizar la misión sobre el terreno y de que ambos eran hombres, no hubo problemas en acceder a las mujeres beneficiarias. De todos modos, para suplir la carencia de balance de género dentro del equipo, se contó, al menos en las visitas a Entre Ríos, con el apoyo de una consultora mujer para la realización de grupos focales con mujeres.

En vista de las especificidades de la situación actual con respecto a la pandemia de la COVID-19 y la coyuntura política en Bolivia, el equipo de evaluación evitó poner una presión adicional sobre las instituciones públicas y actores gubernamentales, puesto que interpretó que las capacidades del sistema público y su personal debían de estar sobrecargados con las respuestas a la crisis y a raíz del cambio de autoridades del Gobierno tras las últimas elecciones.

En el terreno, la crisis de la COVID-19 ha supuesto también una presión adicional para la población, especialmente para los grupos más vulnerables, como las mujeres, las personas afectadas por las catástrofes naturales y los pequeños agricultores dedicados a la producción de subsistencia. Para todos los participantes en las actividades de recolección de datos (bien sea sobre el terreno o a distancia), fue fundamental minimizar la alteración de sus vidas y mostrar empatía por su situación. Por lo tanto, se buscó minimizar el tiempo y la energía requeridos por parte de los beneficiarios para su participación en las actividades de recolección de datos. Los miembros del equipo respetaron estrictamente las precauciones sanitarias y reglamentaciones relativas a la COVID-19 durante su interacción con los beneficiarios.

## LIMITACIONES ENCONTRADAS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

El equipo de evaluación encontró pocas limitaciones que no han impedido la correcta realización de la evaluación:

- Disponibilidad limitada de los entrevistados: algunos mostraron una voluntad escasa para entrevistarse, pero el equipo de evaluación amplió la fase de entrevistas incluso tras haber finalizado la misión sobre el terreno y consiguió finalmente una base de evidencias suficientes para sustentar los hallazgos.
- Hubo retraso en la recepción de algunos documentos esenciales (por ejemplo, el análisis integrado del contexto<sup>160</sup> completo) y cierta confusión respecto a lo que se había o no compartido con el equipo de evaluación<sup>161</sup>.
- Respecto a la disponibilidad de datos, el equipo de evaluación fue recibiendo actualizaciones constantes de datos de la OEV; sin embargo, se han encontrado algunas discrepancias en cuanto a los datos relacionados con el financiamiento. Asimismo, los datos iniciales sobre los beneficiarios y las áreas de intervención proporcionados por la unidad de SyE no estaban totalmente actualizados. Esto llevó a que la programación de la agenda de visitas se tuviera que ajustar varias veces, ya que uno de los criterios de selección de los municipios a visitar era que tuvieran una mayor cantidad de beneficiarios y que hayan implementado la mayor cantidad de intervenciones.
- La realización de entrevistas no presenciales tuvo como limitación la conectividad para algunos informantes de zonas rurales y urbanas. Teniendo en cuenta este desafío, los instrumentos fueron suficientemente flexibles para adaptarse a cualquier medio por el cual se realizó la entrevista, ya sea a través de plataformas web como Zoom, Teams o WhatsApp. Tras haber acordado el medio de conectividad, se realizó el contacto previo con las personas que se iba a entrevistar a fin de dar solución a los impedimentos que estas pudiesen manifestar.
- El trabajo de campo fue desarrollado en el país por dos de los cuatro expertos, y el resto del equipo se concentró en realizar entrevistas no presenciales (a distancia). Tener el equipo completo en el país habría permitido realizar más visitas y entrevistas en menos tiempo y tener más discusiones de equipo para triangular la información. Sin embargo, como medidas de mitigación por los riesgos de la pandemia, se alargó la misión sobre el terreno por unos días, y el equipo mantuvo la coordinación periódica a distancia que continuó durante la fase de análisis.

---

<sup>160</sup> En Bolivia, también se lo llama ICA como sus siglas en inglés.

<sup>161</sup> Se solicitaron en varias ocasiones las ESAE que se realizaron en el período del PEP, que fueron nombradas en varias entrevistas a informantes clave (p. ej., la primera evaluación supuestamente realizada en julio de 2019 con apoyo de la OR, otras evaluaciones rápidas, y otra de 2020 para identificar las necesidades específicas en áreas urbanas y periurbanas en Oruro). La OP afirmó que estas ya se habían compartido con el equipo de evaluación, pero el equipo de evaluación entiende que ha podido existir una confusión entre las ESAE y los seguimientos posteriores a la distribución. Estos últimos sí se recibieron (p. ej., seguimiento posterior a la distribución en áreas urbanas de Oruro). Las únicas evaluaciones rápidas puestas a disposición del equipo de evaluación son las relativas a los incendios en la Chiquitanía, y a las inundaciones en 6 municipios de Chuquisaca y Tarija. El equipo de evaluación confirmará de nuevo con la OP que no hayan quedado evaluaciones de necesidades importantes por compartir.

- No se pudo cumplir con la exigencia de lograr la equidad de género en el equipo de evaluación que visitó el país. Por esa razón, los expertos que estuvieron sobre el terreno establecieron contacto con una persona conocedora de la zona de Entre Ríos<sup>162</sup>, quien ayudó al equipo a comunicarse con los beneficiarios, organizar el recorrido y ayudar en el desarrollo de las entrevistas individuales, grupales y las visitas sobre el terreno. En otras zonas no pudo conseguirse un apoyo femenino, pero no hubo reticencias por parte de las beneficiarias mujeres a realizar los grupos focales con el equipo de evaluación masculino.

---

<sup>162</sup> Lic. Sandra Romero, exresponsable de Educación del Municipio de Entre Ríos.

# Anexo XIII. Relación de las preguntas de evaluación con los tipos de informante clave

Tabla 18. Relación de las preguntas de evaluación con los tipos de informante clave

<b>PE1: ¿En qué medida la posición estratégica, el rol y la contribución específica del PMA se basan en las prioridades del país y las necesidades de las personas, así como en las fortalezas del PMA?</b> <i>Principales criterios de evaluación cubiertos: pertinencia, coherencia y conectividad</i>		Personal PMA	Gobierno	Agencias de la ONU	Asociados comunitarios	Donantes (aparte del Gobierno de Bolivia)	Actores comunitarios
Subpreguntas	Dimensiones de análisis						
1.1 ¿En qué medida el PEP ha sido pertinente en relación con las políticas, los planes, las estrategias y los objetivos nacionales, incluso para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	1.1.1 Alineación y pertinencia en relación con las políticas y los planes nacionales (y subnacionales)	*	*	*		*	
	1.1.2 Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (metas 1, 2 y 3 del ODS 2, meta 9 del ODS 17)	*	*	*		*	
1.2 ¿En qué medida el PEP abordó las necesidades de las personas más vulnerables del país para garantizar que nadie se quede atrás?	1.2.1 Adecuación del PEP y de las operaciones asociadas del PMA a las necesidades de las personas más vulnerables y de la población afectada	*	*	*	*		*
	1.2.2 Adecuación del PEP a necesidades específicas relacionadas con la COVID-19	*	*	*	*		*
1.3 ¿En qué medida el posicionamiento estratégico del PMA ha seguido siendo pertinente a lo largo de la ejecución del PEP, teniendo en cuenta los cambios en cuanto al contexto, las capacidades nacionales y las necesidades, en particular en respuesta a la pandemia de la COVID-19?	1.3.1 Posicionamiento estratégico frente al Gobierno a nivel nacional y local, la comunidad internacional y los donantes	*	*	*		*	
	1.3.2 Flexibilidad/capacidad de adaptación a contextos dinámicos (incluida la pandemia de la COVID-19) y gestión de riesgos	*	*	*	*	*	*
1.4 ¿En qué medida el PEP es coherente y está alineado con el Sistema de las Naciones Unidas e incluye asociaciones?	1.4.1. Alineación y coherencia entre el PEP y el Sistema de las Naciones Unidas/MANUD	*	*	*		*	
	1.4.2 Ventajas comparativas del PMA en relación con otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas	*	*	*	*	*	*

estratégicas apropiadas basadas en la ventaja comparativa del PMA en el país?	1.4.3 Estrategia de asociación estratégica del PMA con otros agentes humanitarios y de desarrollo	*	*	*	*	*	
<b>PE2: ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP en el Estado Plurinacional de Bolivia?</b> <i>Principales criterios de evaluación cubiertos:</i>		Personal PMA	Gobierno	Agencias de la ONU	Asociados cooperantes	Donantes (aparte del Gobierno de Bolivia)	Actores comunitarios
Subpreguntas	Dimensiones de análisis						
2.1 ¿En qué medida el PMA consiguió los productos previstos y los efectos estratégicos indicados en el PEP?	2.1.1 Avances a nivel de productos	*	*	*	*		*
	2.1.2 Avances a nivel de efectos estratégicos previstos	*	*	*	*		*
2.2 ¿En qué medida ha contribuido el PMA al logro de objetivos transversales (principios humanitarios, protección, rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, igualdad de género y otras consideraciones de equidad)?	2.2.1 Efectividad de la transversalización de los principios humanitarios, protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas	*	*	*	*		*
	2.2.2 Efectividad de la transversalización de las cuestiones de género	*	*	*	*		*
2.3 ¿Hasta qué punto es probable que los logros del PEP sean sostenibles?	2.3.1. Sostenibilidad de los logros del PEP	*	*	*	*	*	*
	2.3.2 Participación y apropiación comunitaria	*	*	*	*		*
	2.3.3 Fortalecimiento de las capacidades nacionales	*	*	*	*		*
2.4 ¿En qué medida el PEP facilitó una mayor vinculación estratégica entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo?	2.4.1 Nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo	*	*	*	*	*	
<b>PE3: ¿En qué medida el PMA ha utilizado sus recursos de manera eficiente para contribuir a los productos y efectos estratégicos del PEP?</b> <i>Principales criterios de evaluación cubiertos:</i>		Personal PMA	Gobierno	Agencias de la ONU	Asociados cooperantes	Donantes (aparte del Gobierno de Bolivia)	Actores comunitarios
Subpreguntas	Dimensiones de análisis						
3.1 ¿En qué medida se han obtenido los	3.1.1 Cumplimiento de los plazos en las intervenciones del PMA	*	*	*	*		*

productos en el plazo previsto?							
3.2 ¿En qué medida fueron adecuadas la cobertura y la focalización de las intervenciones?	3.2.1 Cobertura y focalización adecuadas de las intervenciones de PMA	*	*	*	*	*	*
3.3 ¿En qué medida las actividades del PMA tuvieron una buena relación costo-eficacia en la prestación de su asistencia?	3.3.1 Análisis de la eficiencia de las actividades en función de los costos	*	*	*	*	*	
3.4 ¿En qué medida se consideraron estrategias alternativas con una mejor relación costo-eficacia?	3.4.1. Rentabilidad y ventaja comparativa de modalidades alternativas de asistencia	*	*	*	*		*
<b>PE4: ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño del PMA y el grado en que este llevó a cabo el cambio estratégico previsto en el PEP?</b> <i>Principales criterios de evaluación cubiertos:</i>		Personal PMA	Gobierno	Agencias de la ONU	Asociados cooperantes	Donantes (aparte del Gobierno de Bolivia)	Actores comunitarios
Subpreguntas	Dimensiones de análisis						
4.1 ¿En qué medida ha podido el PMA movilizar recursos suficientes, predecibles y flexibles para financiar el PEP?	4.1.1 Estrategia de financiación del PMA y su efecto multiplicador	*	*	*		*	
4.2 ¿En qué medida el PEP condujo a asociaciones y colaboraciones con otros actores que influyeron positivamente en el desempeño y los resultados?	4.2.1 Tipo y finalidad de las asociaciones /colaboraciones	*	*	*	*	*	
	4.2.2 Asociaciones para el desarrollo	*	*	*	*	*	
4.3 ¿En qué medida el PEP proporcionó una mayor flexibilidad en contextos operativos dinámicos y cómo afectó a los resultados, en particular en lo que respecta a la adaptación y la respuesta a la COVID-	4.3.1 Ventajas del PEP/flexibilidad	*	*	*	*	*	*
	4.3.2 Adaptación de la respuesta en el marco de la COVID-19 y otros cambios imprevistos	*	*	*	*		*

19, y a otras crisis y cambios inesperados?							
4.4 ¿Qué otros factores pueden explicar el desempeño del PMA y el grado en que este llevó a cabo el cambio estratégico previsto en el PEP?	4.4.1 Cambios estratégicos en las áreas de resultados	*	*	*			
	4.4.2 Factores que favorecieron o limitaron los cambios	*	*	*	*		

(\*) Son preguntas especialmente relevantes para formular, sin embargo no quiere decir que no se planteen otras, además de las marcadas.

# Anexo XIV. Herramientas de recolección de datos

## LISTA DE PREGUNTAS Y SUBPREGUNTAS FORMALES ORGANIZADAS POR DIMENSIÓN DE ANÁLISIS Y RELEVANCIA PARA LAS PARTES INTERESADAS

Priorización de las preguntas por tipo de parte interesada: **1= hay que preguntar; 2= sería bueno preguntar.**

**PE1: ¿En qué medida la posición estratégica, el rol y la contribución específica del PMA se basan en las prioridades del país y las necesidades de las personas, así como en las fortalezas del PMA?**

**3.2.1 1.1:** ¿En qué medida el PEP es pertinente en relación con las políticas, los planes, las estrategias y los objetivos nacionales, incluso para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Agencias de la	Actores comunitarios
1.1.1 Alineación y pertinencia en relación con las políticas y los planes nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida los documentos de programa del PMA y el PEP están alineados con las prioridades nacionales expresadas en las políticas y los planes nacionales?</li> <li>¿Con qué políticas, estrategias y planes gubernamentales nacionales/subnacionales alineó el PMA sus diseños y enfoques y cómo lo hizo?</li> <li>¿En qué medida el diseño del PEP en 2018 contó con consultas técnicas a las distintas unidades de gobierno?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera cree que las actividades y estrategias del PMA están alineadas con las del Gobierno?</li> <li>¿Las actividades del PMA fueron en algún momento contrarias a los planes/estrategias del Gobierno?</li> <li>¿Cree que el PEP ha contribuido a ello?</li> <li>¿Notó algún cambio en cuanto a la contribución del PMA a las políticas y planes nacionales con la introducción del PEP en 2018?</li> <li>¿Cómo se podría aumentar o mejorar la alineación?</li> </ul> <p><b>Para el personal del PMA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las prioridades del PMA en términos de apoyo a las políticas? ¿Notó</li> </ul>	1	2		1	2	1

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Agencias de la	Actores comunitarios
		<p>algún cambio en el entorno de las políticas como resultado del apoyo del PMA?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se aseguró el PMA de que el PEP estuviera alineado con las políticas del Gobierno?</li> </ul> <p><b>Para otras partes interesadas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Su organización contribuyó al diseño/contenido del PEP?</li> <li>• ¿Cómo se armoniza el proceso de examen del hambre cero con el PEP y los programas del PMA?</li> </ul>						
1.1.2 Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (metas 1, 2 y 3 del ODS 2, meta 9 del ODS 17)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida los efectos estratégicos del PEP están alineados con los ODS en relación con las ambiciones del PMA y del Gobierno?</li> <li>• ¿Cuán alineados están los sistemas integrados de las agencias de la ONU al diseño de la programación nacional y el seguimiento del progreso hacia los ODS?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que el Gobierno está avanzando con respecto a los ODS y, en particular, al ODS 2? ¿En qué medida cree que el PMA está contribuyendo a ello? ¿Cómo puede hacer más?</li> <li>• ¿Existe un sistema gubernamental (o de otro tipo) eficaz para medir los avances hacia el ODS 2?</li> <li>• ¿Qué hay que hacer para mejorar la alineación del PEP con los ODS?</li> </ul>	2	2		2	2	
	•	•						

- **1.2: ¿En qué medida el PEP abordó las necesidades de las personas más vulnerables del país para garantizar que nadie se quede atrás?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
1.2.1 Adecuación del PEP y de las operaciones asociadas del PMA a las necesidades de las personas más vulnerables y de la población afectada	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida el PMA analizó o utilizó la evidencia existente sobre los desafíos del hambre, los problemas de seguridad alimentaria y nutrición en el país para desarrollar el PEP?</li> <li>¿Se basó la formulación del PEP en un análisis exhaustivo de las necesidades humanitarias y de desarrollo actuales, incluidos los desafíos de resiliencia en el país?</li> <li>¿En qué medida las actividades del PMA, los resultados esperados y los objetivos se relacionan con las necesidades identificadas, incluidas las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria y la malnutrición?</li> <li>¿En qué medida el PMA adapta sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué necesidades de los beneficiarios cree que satisfacen las actividades del PMA? ¿Qué necesidades no satisfacen?</li> <li>¿Qué consideraciones cree que el PMA no está teniendo en cuenta (como el género, la protección, etc.) durante la selección de beneficiarios?</li> <li>¿Ha sido testigo de alguna posible discriminación en el enfoque de selección del PMA por motivos de etnia, género o condición de residente?</li> <li>¿De qué manera las actividades abordan las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria y la malnutrición?</li> <li>¿Se está fomentando la resiliencia? ¿Cómo? ¿Qué más se necesita?</li> <li>¿Cómo se comparan las necesidades de la población con el tamaño de las operaciones?</li> <li>¿Qué actividades se han llevado a cabo en las zonas controladas por el GA? ¿Con qué éxito/limitaciones?</li> </ul> <p><b>Para el personal del PMA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué pruebas, valoraciones/evaluaciones se ha basado el PMA para diseñar su PEP y los programas anteriores del PMA? ¿Calidad y utilidad de estas evaluaciones?</li> <li>¿Confía usted en que el PEP está sólidamente basado en pruebas?</li> <li>¿Puede decirse lo mismo de las revisiones presupuestarias posteriores?</li> <li>¿Cómo han participado las comunidades en estas evaluaciones?</li> <li>¿Ha observado algún cambio en la estrategia de focalización/diseño de actividades/ejecución/asociaciones desde el nuevo proceso del PEP?</li> </ul> <p><b>Para los entrevistados sobre el terreno (adicionales):</b></p>	1	2	1	2	2	

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
	<p>actividades a los diferentes contextos agro-socio-ecológicos en los cuales interviene?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El diseño de la respuesta del PMA fue proporcional a las necesidades?</li> <li>• En su diseño, ¿el PMA se dirige principalmente a los beneficiarios que se consideran los más vulnerables (criterio de focalización)?</li> <li>• ¿Se han tenido en cuenta los aspectos de género en el diseño de PEP?, ¿cómo?</li> <li>• ¿Se han considerado (y de qué manera) los aspectos de protección en el diseño?</li> <li>• ¿Se han tenido en cuenta los principios humanitarios en el diseño del PEP?</li> <li>• ¿Se ha tenido en cuenta la rendición de cuentas en el diseño PEP? ¿Cómo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo funcionó el proceso del PEP? ¿Quiénes participaron? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?</li> <li>• ¿Han cambiado significativamente las actividades del PMA sobre el terreno desde 2018?</li> <li>• ¿Cómo aborda el PEP las cuestiones de inseguridad?</li> <li>• ¿Qué enfoques específicos de género se adoptaron durante el diseño y la ejecución?</li> <li>•</li> </ul>						

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se ha excluido del diseño a algún grupo vulnerable?</li> <li>¿Ha permitido el PEP (en comparación con la combinación anterior de OE/OPSR/OEM) una respuesta más completa e integrada a las necesidades identificadas?</li> </ul>							
1.2.2 Adecuación del PEP a necesidades específicas relacionadas con la COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles fueron los cambios en el número de beneficiarios, criterio de focalización, ubicación geográfica y modalidad de transferencia como resultado del brote de la COVID-19?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué datos específicos/nuevos se han recogido durante la COVID-19?</li> <li>¿Se han producido cambios en el número de beneficiarios, el perfil de los destinatarios, la ubicación geográfica, la modalidad de transferencia u otros cambios pertinentes durante la COVID-19?</li> </ul>	1	2	2	1	2	1

- **1.3: ¿En qué medida el posicionamiento estratégico del PMA ha seguido siendo pertinente a lo largo de la ejecución del PEP, teniendo en cuenta los cambios en el contexto, las capacidades nacionales y las necesidades, en particular en respuesta a la pandemia de la COVID-19?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
1.3.1 Posicionamiento estratégico frente al Gobierno a nivel nacional y local, la comunidad internacional y los donantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida el Gobierno y la comunidad internacional consideran que el posicionamiento estratégico del PMA es relevante y está</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo percibe el posicionamiento estratégico del PMA frente a las prioridades del país? ¿Ha cambiado desde 2018 con el PEP?</li> </ul>	1	1	2	1	1	

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
	<p>alineado con las prioridades del país?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál ha sido el posicionamiento estratégico del PMA respecto al papel de “donante” del Gobierno (por su contribución alta al financiamiento del PEP)?</li> <li>• ¿Cómo ha respondido el PMA a las demandas del Gobierno (a nivel nacional y local) a lo largo del período del PEP y sobre todo en los momentos de crisis?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo debería cambiar el PMA su estrategia para estar mejor alineado?</li> </ul> <p><b>Para el Gobierno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está el PMA mejor alineado con las políticas del Gobierno a través del PEP? ¿Qué áreas están mal alineadas y cómo se puede mejorar?</li> </ul> <p><b>Para los donantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera el cambio del PMA a un PEP es considerado relevante por los donantes?</li> <li>• ¿En qué medida coincide el PEP con sus propios programas y prioridades? ¿Cómo han evolucionado las asociaciones con los donantes desde 2018?</li> </ul>						
<p>1.3.2 Flexibilidad/capacidad de adaptación a contextos dinámicos (incluida la pandemia de la COVID-19) y gestión de riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han realizado periódicamente análisis de la evolución de la situación, necesidades y riesgos para anticipar posibles crisis (capacidad de preparación)?</li> <li>• ¿En qué medida adaptó el PMA su estrategia y respuesta al contexto cambiante de capacidades, prioridades y necesidades?</li> <li>• ¿En qué medida se han identificado y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida cree usted que el PMA ha adaptado sus programas a los nuevos hallazgos, pruebas y prioridades emergentes?</li> </ul> <p><b>Para el personal del PMA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha permitido el PMA aprovechar nuevas oportunidades? ¿Introducir nuevas actividades? ¿Adaptarse al contexto?</li> <li>• ¿Constituye el PEP una mejora con respecto a los</li> </ul>	1	2	2	2	2	1

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
	<p>tenido en cuenta las prioridades emergentes en el país?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El formato/estructura de los EE del PEP han permitido una flexibilidad suficiente?</li> <li>• ¿Ha habido una especial flexibilidad en la respuesta a la pandemia de la COVID-19?</li> <li>• ¿Ha sido necesario algún cambio en el posicionamiento estratégico debido a la pandemia y en el grado de adaptación del PMA?</li> </ul>	<p>anteriores mecanismos de programación? ¿Cómo? ¿O por qué no?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cambios se han producido en el PEP desde su inicio y por qué se han producido? ¿Qué debe cambiar todavía?</li> <li>• ¿Se han producido cambios en el posicionamiento estratégico requerido por la pandemia y el grado de adaptación del PMA, en caso afirmativo, cuáles?</li> </ul>						

- **1.4: ¿En qué medida el PEP es coherente y está alineado con el Sistema de las Naciones Unidas e incluye asociaciones estratégicas apropiadas basadas en la ventaja comparativa del PMA en el país?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
1.4.1. Alineación y coherencia entre el PEP y el Sistema de las Naciones Unidas/MANUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuán coherente ha sido el PEP con los objetivos, resultados y las actividades del MANUD?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida el PEP del PMA ha sido coherente con las áreas de resultados y las actividades de alto nivel del MANUD?</li> </ul>	1	2	2	2	1	
1.4.2 Ventajas comparativas del PMA en relación con otros organismos, fondos y programas de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la percepción de la comunidad internacional sobre los puntos fuertes y las ventajas comparativas del PMA en el panorama general de las Naciones Unidas en el país?</li> <li>• ¿El PMA es reconocido claramente como el asociado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida cree que el PMA complementa la labor de los demás agentes de las Naciones Unidas?</li> <li>• ¿Las operaciones del PEP</li> </ul>	1	2	2	2	1	2

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
las Naciones Unidas	<p>"principal" en las áreas a las que se dirige el PEP?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El PMA, el UNICEF, la FAO y el Gobierno boliviano acuerdan claramente las funciones respectivas de dichos organismos en materia de seguridad alimentaria y nutrición?</li> <li>• ¿Qué cambios ha habido en los marcos generales de las Naciones Unidas debido a la COVID-19 y qué participación ha tenido el PMA en ellos?</li> </ul>	<p>aprovechan al máximo la ventaja comparativa del PMA con respecto a otros asociados?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida el PEP ha cambiado este escenario?</li> </ul>						
1.4.3 Estrategia de asociación estratégica del PMA con otros agentes humanitarios y de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué asociaciones estratégicas se han establecido y se basan en las ventajas comparativas del PMA?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de asociaciones y sinergias/complementariedades del PMA con los diferentes actores humanitarios y de desarrollo?</li> <li>• ¿Cuán estratégico fue el PMA en la selección de sus asociados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo describiría las asociaciones del PMA con otros actores humanitarios y de desarrollo?</li> <li>• ¿En qué medida apoya el PMA la labor de otros agentes humanitarios y de desarrollo?</li> <li>• ¿Han mejorado estas asociaciones con el tiempo? ¿Han generado mejores resultados?</li> <li>• ¿En qué medida cumple el PMA su función en los distintos grupos temáticos/grupos de trabajo? ¿Cómo se puede mejorar esto?</li> <li>• ¿En qué medida desempeña el PMA su función de coordinación y armonización de los actores y de las iniciativas</li> </ul>	1	2	1	2	2	

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
		y estrategias nacionales?						

**PE2: ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP en el Estado Plurinacional de Bolivia?**

- **2.1: ¿En qué medida el PMA consiguió los productos previstos y los efectos estratégicos indicados en el PEP?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
2.1.1 Avances a nivel de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se han logrado los productos previstos?</li> <li>• ¿Cuál fue la calidad de los productos?</li> <li>• ¿Hay áreas en las que se demuestra plenamente la capacidad de ejecución y áreas en las que se identificaron limitaciones (sector, región, población específica)?</li> <li>• ¿Qué desafíos en la ejecución han afectado la entrega de ayuda (financiamiento, falta de capacidad, etc.)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, ¿se han logrado los productos previstos por el PMA? ¿Qué contribuyó o limitó los resultados de los productos/resultados?</li> <li>• Para el personal del PMA (en particular de la Unidad de Seguimiento y Evaluación y de la Unidad de Programas):</li> <li>• ¿Cuál es su evaluación de las capacidades de seguimiento y evaluación del PMA a nivel nacional? ¿Y a nivel descentralizado?</li> <li>• ¿Cuáles han sido los puntos fuertes y débiles de la utilización de los PAT para llevar a cabo el seguimiento por parte de terceros en las zonas inseguras o controladas por los AFG?</li> <li>• ¿Ha proporcionado el SyE información oportuna para la gestión adaptativa?</li> <li>• ¿Cuál ha sido el costo de transacción para adaptarse al nuevo marco de los DEP? ¿Qué utilidad tiene el nuevo marco de SyE?</li> </ul>	1	2	2	1	1	1
2.1.2 Avances a nivel de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué progreso se ha logrado en cada uno de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, ¿se han alcanzado los resultados previstos por el PMA?</li> </ul>	1	2	1	1	2	1

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
efectos estratégicos previstos	<p>los efectos estratégicos a nivel de resultado y cómo se ha medido a lo largo del tiempo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las sinergias entre actividades?</li> <li>• ¿El marco de resultados del PEP fue coherente, lógico y completo?</li> <li>• ¿Cuál fue la calidad de SyE y la presentación de informes? ¿Fueron los indicadores y las herramientas de recopilación y análisis de datos adecuados para un seguimiento eficaz?</li> <li>• ¿Los productos contribuyen a los efectos conforme a lo previsto?</li> <li>•</li> </ul>	<p>¿Qué contribuyó o limitó los resultados de los productos/resultados?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué resultados no previstos se han identificado en las actividades realizadas?</li> <li>• Con el PEP, ¿los resultados empiezan a ser diferentes?</li> <li>• ¿Ha sido el enfoque/la asignación de recursos en cada área apropiado para la necesidad/situación?</li> </ul>						

- **2.2: ¿En qué medida el PMA consiguió los productos previstos y los efectos estratégicos indicados en el PEP?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Pregunta derivada de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
2.2.1 Efectividad de la transversalización de los principios humanitarios, la protección y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se han integrado y aplicado los principios humanitarios, la protección y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en el PEP? ¿Cómo? ¿Qué problemas han surgido?</li> <li>• ¿Qué mecanismos se han establecido para mejorar la protección y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas?</li> <li>• ¿En qué medida se han adoptado los sistemas/recomendaciones para proteger los datos de los beneficiarios?</li> <li>• ¿El diseño del PEP facilitó la integración de preocupaciones/necesidades de protección de la población beneficiaria?</li> <li>• ¿Han favorecido las actividades del PMA a la protección de los derechos humanos?</li> </ul>	<p><b>Principios humanitarios/protección</b></p> <p><b>Para el personal del PMA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha analizado o utilizado el PMA los análisis existentes sobre cuestiones de protección?</li> <li>• ¿El diseño y la ejecución de las operaciones del PMA consideraron adecuadamente las cuestiones de protección? ¿Cómo se consideraron las cuestiones de protección en el proceso del PEP?</li> <li>• ¿Se tuvieron en cuenta las recomendaciones de las políticas del PMA sobre principios humanitarios y acceso en contextos humanitarios y/o las evaluaciones recientes de las unidades de protección? ¿Se aplicaron?</li> <li>• ¿Se han adoptado sistemas/recomendaciones para proteger los datos de los beneficiarios?</li> <li>• ¿Cambió la contribución del PMA al PAA en el marco de la COVID-19? En caso afirmativo, ¿cómo?</li> </ul> <p><b>Para las Naciones Unidas/asociados cooperantes/donantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha facilitado el PMA un mejor acceso a los beneficiarios/personas vulnerables (en los campamentos y en las comunidades)?</li> <li>• ¿Han contribuido las actividades del PMA a la protección de los derechos humanos?</li> </ul>	1	2	1	1	2	1

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Pregunta derivada de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué avances se han logrado en términos de protección durante el período de evaluación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se ha sensibilizado a los beneficiarios de las intervenciones del PMA en materia de protección?</li> <li>¿Han encontrado el PMA/los asociados problemas de acceso/tensiones? ¿Cómo se han gestionado? (por ejemplo, en el caso de la crisis anglófona)</li> <li>¿Cambió la contribución del PMA al PAA en el marco de la COVID-19? En caso afirmativo, ¿cómo?</li> </ul> <p><b>Rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, para el personal del PMA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué mecanismos se han establecido para mejorar la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas (MFC, otras vías de remisión, etc.)? ¿Son suficientes?</li> <li>¿Se ha prestado atención específica a las cuestiones de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas durante las distribuciones de alimentos?</li> </ul>						
2.2.2 Integración efectiva de la perspectiva de género y empoderamiento de la mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Dónde se realizaron los análisis de igualdad de género y empoderamiento de la mujer? ¿Cómo se utilizaron para influir en el diseño y la implementación de actividades?</li> <li>¿En qué medida se han integrado y aplicado las cuestiones de</li> </ul>	<p><b>Para el personal del PMA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha analizado o utilizado el PMA los análisis existentes sobre cuestiones de género? ¿Están los análisis suficientemente contextualizados?</li> <li>¿Cómo se han integrado las cuestiones de género en sus intervenciones (ACA, transferencias, ACE, etc.)? ¿Y se han implementado? ¿Se han tenido en cuenta los indicadores relacionados con el género?</li> </ul>	1	2	1	1	2	1

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Pregunta derivada de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
	<p>género? ¿Cuál ha sido la estrategia?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida y con qué éxito se han aplicado los enfoques transformadores de las relaciones de género?</li> <li>• ¿El diseño del PEP facilitó la integración de las problemáticas relacionadas con las cuestiones de género?</li> <li>• ¿Qué progreso se ha logrado en términos de igualdad de género y empoderamiento de la mujer durante el período de evaluación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han tenido en cuenta las recomendaciones de la reciente misión de evaluación de la unidad de género? ¿Se han aplicado?</li> <li>• ¿Considera que el personal del PMA es suficientemente consciente y responsable de la integración de las cuestiones de género/transformación de las relaciones de género? ¿Está bien integrada la visión/estrategia de igualdad de género desarrollada para la oficina en el país?</li> <li>• ¿Es el PEP propicio para la acción transformadora sustantiva de las relaciones de género? ¿La introducción de marcadores de análisis de género y edad contribuyó a una mayor integración de las cuestiones de género?</li> </ul> <p><b>Para otros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que el PEP incorpora las consideraciones de género y las cuestiones relativas a las funciones y responsabilidades transformadoras de manera suficientemente integrada?</li> <li>• ¿Considera que el PMA es un asociado clave para contribuir a una mejor consideración de las cuestiones de género y para abordar las cuestiones de género, incluida la violencia de género? ¿Cuáles han sido las principales contribuciones del PMA</li> </ul>						

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Pregunta derivada de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
		<p>hasta ahora a este programa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están los beneficiarios de las intervenciones del PMA sensibilizados sobre las cuestiones de género?</li> <li>• ¿Hay algún efecto de la COVID-19 en la contribución del PMA a la igualdad de género y de la mujer? En caso afirmativo, ¿cuál?</li> </ul>						

- **2.3: ¿Hasta qué punto es probable es que los logros del PEP sean sostenibles?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
2.3.1. Sostenibilidad de los logros del PEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida y cuán probable es que continúen los beneficios del PEP en términos de lo siguiente: i) recuperación temprana, preparación, capacidades de asistencia humanitaria, ii) mejora de la resiliencia, medios de subsistencia, creación de activos; iii) prevención de la desnutrición; iv) asociaciones estratégicas; vi) cambios de política y capacidades gubernamentales?</li> <li>• ¿Qué actividades o esfuerzos se han iniciado y tienen el potencial de tener efectos sostenibles a largo plazo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cree que las actividades de su sector podrán continuar una vez que el apoyo del PMA haya cesado?</li> <li>• ¿Qué procesos existen para garantizar el mantenimiento de los activos creados?</li> <li>• ¿Cómo se han incorporado las cuestiones de sostenibilidad en el diseño y la ejecución de sus actividades?</li> </ul> <p><b>Para el personal del PMA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué actividades del PMA pueden continuar más allá de 2022 sin el apoyo externo del PMA? ¿Qué apoyo necesitarán?</li> <li>• ¿Qué actividades y activos tienen menos probabilidades de</li> </ul>	1	1	2	1	2	1

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuán sostenibles son las distintas fuentes de financiación para la siguiente fase del PEP?</li> <li>¿En qué medida se han integrado y aplicado medidas respetuosas con el medio ambiente en las diferentes actividades?</li> <li>¿En qué medida, el apoyo del PEP se integró en las estrategias de vida de los beneficiarios, las relaciones sociales y la economía local y generó cambios en ellos?</li> </ul>	<p>mantenerse cuando termine el apoyo del PMA?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se han integrado medidas respetuosas con el medio ambiente en las diferentes actividades del PMA (por ejemplo, la ACA)? ¿Cómo se podría mejorar esto?</li> </ul>						
2.3.2 Participación y apropiación comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el nivel de participación de las comunidades?</li> <li>¿Cuál es el nivel de apropiación comunitaria con respecto a los logros PEP?</li> <li>¿Se incluyó a las comunidades en un enfoque participativo para la selección de activos y cuál es el nivel de apropiación de la comunidad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo y dónde se incluyó a los miembros de la comunidad?</li> <li>¿En qué medida se recogieron las opiniones de la comunidad y se incluyeron en la selección de activos?</li> </ul>	1		1	1		1
2.3.3 Fortalecimiento de las capacidades nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha emprendido el PMA actividades para analizar y desarrollar la capacidad del Gobierno para asegurar la sostenibilidad del apoyo?</li> <li>¿Han sido adecuados/suficientes los recursos asignados a la creación de capacidad del Gobierno?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué progresos se han realizado en términos de marcos políticos y capacidades gubernamentales a nivel nacional y descentralizado en el ámbito de la seguridad alimentaria como resultado del apoyo del PMA? ¿Es sostenible?</li> </ul>	1			1		2

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué progreso se ha logrado en la creación de capacidad del Gobierno y cómo se mide?</li> <li>¿Se ha desarrollado alguna estrategia de traspaso de actividades al Gobierno?</li> <li>¿En qué medida se integraron las actividades en procesos y mecanismos preexistentes (p. ej., de protección social, redistribución económica, formación profesional, Bono Juana Azurduy) o se desarrollaron procesos paralelos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué actividades de creación de capacidad para el Gobierno nacional y local se han incorporado a los efectos estratégicos? ¿En qué medida han tenido éxito y habrá algún beneficio duradero después?</li> <li>¿Existen estrategias claras y adecuadas de traspaso de las actividades del PMA?</li> </ul>						

• **2.4: ¿En qué medida el PEP facilitó una mayor vinculación estratégica entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
2.4.1 Nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo ha buscado el PMA equilibrar sus enfoques humanitarios con las intervenciones dirigidas al desarrollo?</li> <li>¿Han contribuido las actividades del PMA a fortalecer los vínculos entre la labor humanitaria y de desarrollo?</li> <li>¿El PEP ha facilitado los vínculos entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha integrado el PMA la labor de ayuda humanitaria en sus actividades?</li> <li>¿Ha integrado el PMA la labor de fomento de la resiliencia en sus actividades? ¿En qué medida el PEP ha cambiado este escenario?</li> </ul> <p>Para el personal del PMA y los donantes y asociados cooperantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la duración de los contratos proporcionados por los donantes al PMA? ¿Por</li> </ul>	1	1	1	1	1	

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se hizo el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo? ¿Se incorporaron lo suficiente las consideraciones propias al desarrollo en el momento de identificar el PEP y sus acciones?</li> <li>• ¿Hasta qué punto se tiene una mirada de largo plazo en el contexto de crisis (p. ej., política, COVID-19, desastres climáticos) y de financiamiento inseguro?</li> </ul>	<p>el PMA a sus SI? ¿Es esto suficiente para el trabajo de desarrollo?</p>						

**PE3: ¿En qué medida el PEP ha utilizado sus recursos de manera eficiente para contribuir a los productos y efectos estratégicos del PEP?**

- **3.1: ¿En qué medida se han obtenido los productos en el plazo previsto?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados locales	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
3.1.1 Cumplimiento de los plazos en las intervenciones del PMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se lograron los productos previstos a tiempo?</li> <li>• ¿Cuán oportuna fue la provisión de servicios logísticos para apoyar el PEP?</li> <li>• ¿Cuáles, por qué y dónde están los cuellos de botella/limitaciones (recursos humanos, logística, financiación, etc.) que afectan la puntualidad de la entrega de productos en cada área geográfica?</li> <li>• ¿SyE proporcionó información oportuna?</li> <li>• ¿En qué medida la puntualidad se vio afectada por factores externos e internos?</li> <li>• ¿Cuáles son los mecanismos establecidos para resolver retrasos?</li> <li>• ¿Cuál fue el efecto de la COVID-19 en la capacidad de ejecución del PMA (en recursos humanos, necesidades, gestión)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se puede mejorar la puntualidad de las intervenciones?</li> <li>• ¿Cuáles son los principales cuellos de botella (recursos humanos, logística, financiación, etc.) que impiden una ejecución eficaz del programa y cómo pueden minimizarse?</li> <li>• ¿Qué acciones ya se han puesto en marcha para reducir los cuellos de botella y los retrasos?</li> <li>• ¿Qué factores externos han afectado a la puntualidad?</li> </ul>	1	2	1	1		1

- **3.2: ¿En qué medida fueron adecuadas la cobertura y la focalización de las intervenciones?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados locales	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
3.2.1 Cobertura y focalización adecuadas de las intervenciones de PMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los criterios de focalización han sido relevantes y están alineados con el entorno operativo?</li> <li>• ¿Han provocado estos criterios retrasos en la ejecución?</li> <li>• ¿Cómo se han seleccionado las ubicaciones geográficas?</li> <li>• ¿Los criterios de focalización se han aplicado de manera uniforme en todos los programas o se han adaptado de manera flexible a las actividades/ubicaciones?</li> <li>• ¿Los criterios de focalización tuvieron en cuenta adecuadamente la edad, el género y la diversidad?</li> <li>• ¿En qué medida se han cubierto los diferentes grupos más vulnerables de cada zona geográfica?</li> <li>• ¿Ha habido superposición o duplicación entre varias actividades?</li> <li>• ¿Cuál ha sido el nivel de esfuerzos para armonizar los criterios de focalización de la intervención con otros asociados? ¿Alguna estrategia de focalización conjunta?</li> <li>• ¿Han llegado las distribuciones a los beneficiarios según el plan?</li> <li>• ¿Qué medidas se han tomado para mejorar la precisión de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se puede mejorar la orientación de las actividades? ¿Se puede hacer más flexible?</li> <li>• ¿Cómo ha trabajado el PMA con otros asociados para mejorar la complementariedad de las estrategias de focalización?</li> <li>• ¿Se hizo un seguimiento de los no beneficiarios, así como de nuestros propios beneficiarios para ver las diferencias que se producen?</li> <li>• En la práctica, ¿cómo se puede mejorar la focalización?</li> <li>• ¿Qué factores afectan a la selección de beneficiarios en las zonas gravemente inseguras y controladas por el GA, cómo se gestionan y qué hay que hacer para mejorar la situación?</li> </ul>	1			1	1	1

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados locales	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
	<p>focalización a lo largo del tiempo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué efectos ha tenido la COVID-19 en la cobertura y focalización? ¿Se ha adaptado el PMA adecuadamente?</li> </ul>							

• **3.3: ¿En qué medida las actividades del PMA tuvieron una buena relación costo-eficacia en la prestación de su asistencia?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
3.3.1 Análisis de la eficiencia de las actividades en función de los costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida se realizaron las actividades y se consiguieron los productos dentro del presupuesto original?</li> <li>¿Cuán económica fue la prestación de servicios logísticos teniendo en cuenta el contexto operativo?</li> <li>¿En qué medida las opciones de fuentes de suministro fueron rentables, teniendo en cuenta el contexto operativo?</li> <li>¿Qué medidas se han tomado para aumentar la eficiencia a lo largo del tiempo?</li> <li>¿Cómo ha sido la relación costo-eficacia de la respuesta en el marco de la COVID-19?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué ahorros de costos se han identificado recientemente y se han puesto en marcha?</li> <li>¿Las operaciones alcanzan un equilibrio razonable entre costo y calidad?</li> <li>¿Cuáles son los factores más importantes que afectan al costo de las operaciones en Bolivia?</li> <li>¿Se mide o supervisa de alguna forma la eficiencia de costos de las actividades del PEP utilizando normas corporativas? ¿Afecta esto a la toma de decisiones sobre las fuentes, las modalidades de transferencia, los sistemas de entrega, etc.?</li> <li>¿Cuáles fueron los costos específicos relacionados con la COVID-19, si los hubo? ¿Cuán elevados fueron?</li> </ul>	1			2		

- **3.4: ¿En qué medida se consideraron estrategias alternativas con una mejor relación costo-eficacia?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
3.4.1. Rentabilidad y ventaja comparativa de modalidades alternativas de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se exploraron enfoques alternativos para mejorar la rentabilidad, desglosados por producto y efecto estratégico?</li> <li>• ¿Cuál es la ventaja comparativa de las diferentes modalidades de transferencia?</li> <li>• ¿Las alternativas se consultaron con los asociados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué enfoques/diferentes modalidades de entrega se han explorado para mejorar la rentabilidad?</li> <li>• ¿Se mide/controla de alguna forma la rentabilidad de las actividades del PEP, utilizando normas corporativas? ¿Influye esto en la toma de decisiones sobre las fuentes, las modalidades de transferencia, los sistemas de entrega, etc.?</li> </ul>	1			1		1

**PE4: ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño del PMA y el grado en que este llevó a cabo el cambio estratégico previsto en el PEP?**

- **4.1 ¿En qué medida ha podido el PMA movilizar recursos suficientes, predecibles y flexibles para financiar el PEP?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
4.1.1 Estrategia de financiación del PMA y su efecto multiplicador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál ha sido la estrategia de recaudación de fondos del PMA y cuánto ha ayudado el PEP?</li> <li>• ¿Cómo ha incidido el PEP en el comportamiento de los donantes (en el tamaño de la financiación o la asignación a temas específicos) y las asignaciones de financiación a los diferentes componentes/actividades del PEP?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Generó el PEP más fondos no destinados a fines específicos como se esperaba? ¿O los donantes han seleccionado determinadas actividades para apoyarlas?</li> <li>• ¿Se han puesto a disposición fuentes de financiación a más largo plazo?</li> <li>• ¿Se ha vinculado la estrategia de</li> </ul>	1	1		1		

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se han identificado claramente los riesgos asociados con la estrategia de recaudación de fondos?</li> <li>¿Ha estimulado el PEP la financiación del Gobierno (u otros asociados) para los sistemas nacionales de seguridad alimentaria y nutrición o las actividades relacionadas del PMA?</li> <li>En qué medida se han dedicado recursos a iniciativas de género y gastos relacionados (umbral del 15 % de los fondos del PEP)?</li> <li>¿Qué efectos por la COVID-19 ha habido sobre las necesidades y la financiación disponible?</li> </ul>	<p>financiación con el enfoque del nexo humanitario?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha ayudado el PEP a la recaudación de fondos del PMA en relación con la situación general de la financiación de los donantes en Bolivia?</li> <li>¿Qué cambios ha aportado el PEP a la situación de los recursos humanos?</li> </ul>						

- **4.2 ¿En qué medida el PEP condujo a asociaciones y colaboraciones con otros actores que influyeron positivamente en el desempeño y los resultados?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
4.2.1 Tipo y finalidad de las asociaciones/colaboraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿El PEP ha dado lugar a un nuevo enfoque de las asociaciones y colaboraciones con otros agentes de desarrollo?</li> <li>¿Hay alguna diferencia entre las asociaciones para la respuesta a emergencias y las de resiliencia?</li> <li>¿Ha influido en el desempeño del PEP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En general, ¿cree que el proceso del PEP ha sido propicio para mejorar las asociaciones?</li> <li>¿Qué nuevas asociaciones se han establecido con el Gobierno de Bolivia desde la adopción del enfoque del PEP?</li> <li>¿En qué medida han participado los donantes y otros organismos de las</li> </ul>	1	1	1	1	1	

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
4.2.2 Asociaciones para el desarrollo	la elección de asociados	Naciones Unidas en este proceso?						
	estratégicos y operativos (públicos/privados)? ¿Cómo? <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha logrado el PMA colaborar con los asociados para el desarrollo para apoyar el cambio transformacional que propone el PEP? ¿Cómo?</li> <li>• ¿Hubo asociaciones sobre género (por ejemplo, Naciones Unidas, universidades, organizaciones de la sociedad civil) para apoyar la programación transformadora de las relaciones de género?</li> <li>• ¿Hubo adaptaciones a las necesidades de asociaciones u oportunidades adicionales que surgieron durante la pandemia? ¿Cuáles?</li> <li>• ¿El valor agregado de cada asociado ha sido bien definido y aprovechado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha contribuido el PEP a mejorar la coherencia interna? ¿Ejemplos?</li> <li>• ¿Dónde ha sido difícil o imposible lograr la integración/asociación?</li> <li>• ¿Cuáles han sido las adaptaciones del PMA a las nuevas necesidades de asociación?</li> <li>• ¿Qué oportunidades adicionales de asociación han surgido?</li> </ul>	1			1		

- **4.3 ¿En qué medida el PEP proporcionó una mayor flexibilidad en contextos operativos dinámicos y cómo afectó a los resultados, en particular en lo que respecta a la adaptación y la respuesta a la COVID-19, y a otras crisis y cambios inesperados?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
4.3.1 Ventajas del PEP/flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es el PEP lo suficientemente flexible para adaptarse a las prioridades cambiantes, las necesidades de los beneficiarios y las necesidades de emergencia en las actuales circunstancias?</li> <li>• ¿El PEP ha proporcionado flexibilidad para llevar a cabo una respuesta a emergencias?</li> <li>• ¿Hasta qué punto la estructura y los procedimientos del PEP han afectado a la flexibilidad en términos de asignación de fondos y recursos humanos?</li> <li>• ¿Hasta qué punto el PEP se ha adaptado al cambio de las necesidades, el contexto y las contingencias?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué diferencia ha supuesto para la oficina el inicio de una respuesta de nivel 2 en términos de disponibilidad de recursos, tanto de dinero como de recursos humanos?</li> <li>• Tras la adopción del enfoque del PEP, ¿qué ha cambiado con respecto a lo que se hacía antes?</li> </ul>	1	2		1	2	2
4.3.2 Adaptación de la respuesta en el marco de la COVID-19 y otros cambios imprevistos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se adaptó el PMA a las necesidades creadas por la pandemia en lo siguiente?: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Equilibrio entre las actividades humanitarias y de desarrollo</li> <li>○ Tipos de actividades (distribución general; alimentación escolar; resiliencia; asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades; nutrición;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se adaptó el PMA a las necesidades creadas por la pandemia en lo siguiente?: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equilibrio entre las actividades humanitarias y de desarrollo</li> <li>- Tipos de actividades (ACA; alimentación escolar; resiliencia; asistencia técnica y fortalecimiento de la capacidad; nutrición; protección social;</li> </ul> </li> </ul>	1			1		2

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
	protección social; reducción del riesgo de desastres, etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidades (transferencias monetarias o en especie)</li> </ul>	reducción del riesgo de catástrofes, etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidades (transferencias monetarias o en especie)</li> </ul>						

- **4.4 ¿Qué otros factores pueden explicar el desempeño del PMA y el grado en que este llevó a cabo el cambio estratégico previsto en el PEP?**

Dimensión del análisis	Líneas de investigación (subpreguntas)	Preguntas derivadas de las subpreguntas	Personal PMA	Donantes	Asociados	Gobierno	Ag. de la ONU	Actores comunitarios
4.4.1 Cambios estratégicos en las áreas de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hasta qué punto la estructura y los procedimientos del PEP tuvieron un efecto positivo o negativo en la cantidad y la calidad de los productos y resultados entregados/logrados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipo de cambio ha observado desde que se inició el PEP? ¿Cómo se ha materializado?</li> <li>• ¿Hubo un cambio hacia soluciones más sostenibles?</li> <li>• ¿Hubo un cambio hacia un marco integral dirigido a nivel nacional?</li> </ul>	1	1	1	1	1	
4.4.2 Factores que favorecieron o limitaron los cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué factores internos han influido positiva o negativamente en el cambio estratégico previsto en el PEP?</li> <li>• ¿Qué factores externos/contextuales han afectado positiva o negativamente la capacidad de cambio/progreso?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles han sido los principales factores internos que han influido positiva o negativamente en el progreso del PEP?</li> <li>• ¿Cuáles han sido los principales factores externos que han influido positiva o negativamente en el progreso del PEP?</li> </ul>	1	1	1	1	1	

## GUÍA DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Tabla 19. Guía de entrevistas a exsupervisores sobre el terreno del PMA

Población seleccionada: exsupervisores sobre el terreno del PMA	
<p><b>Objetivo general:</b> Recoger experiencias sobre las actividades desarrolladas, los beneficios recibidos y las posibilidades de sostenibilidad de las intervenciones en función de los criterios de pertinencia, eficiencia y eficacia.</p>	
Preguntas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es/fue su función en el PMA?</li> <li>• ¿Cuál ha sido su función en el diseño/ejecución del PEP?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con qué políticas del Gobierno considera que el PEP ha tenido mayor alineación? (Por tema: alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia) ¿Por qué?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera lo acordado en cada actividad del PEP se alineó con los planes y programas del nivel local? Dé un ejemplo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera se ha utilizado la información sobre vulnerabilidades y brechas para la planificación de actividades?</li> <li>• ¿Ha sido útil?</li> <li>• ¿Ha sido suficiente?</li> <li>• Dé un ejemplo:</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde su opinión, ¿qué tan útil considera que es el PMA para Bolivia?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde su opinión, ¿qué tan flexible es el PMA a la hora de ajustar sus acciones al contexto particular de Bolivia?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde su experiencia, ¿de qué manera las acciones de PMA responden a las necesidades del país en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué resultados planeados o previstos considera que se mantendrán en el tiempo una vez terminada la intervención?</li> <li>• Dé ejemplos:</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Podría identificar algunos resultados que no fueron planeados o no fueron previstos pero que se pueden atribuir al PEP? De estos, ¿cuáles considera que se mantendrán en el tiempo una vez terminada la intervención? Dé ejemplos:</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué acciones considera que se han tomado para garantizar la sostenibilidad de las acciones del PEP?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde su experiencia, ¿qué tan adecuada ha sido la focalización realizada en la ejecución del PEP en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Podría identificar los logros más importantes del PEP en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Podría identificar los logros más importantes del PEP en términos de protección, principios humanitarios, rendición de cuentas?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué factores han incidido positivamente para alcanzar los logros?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué factores han limitado el alcance de los logros?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál ha sido la contribución del PMA a la situación humanitaria generada por la COVID-19?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera se ha utilizado la información de las necesidades diferenciales entre hombres y mujeres para la planificación de actividades? ¿Ha sido útil?</li> </ul>	

<p>¿Ha sido suficiente? Dé un ejemplo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Durante la planificación y ejecución se han tenido que considerar alternativas a las inicialmente propuestas en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, desastres y resiliencia? ¿Y en términos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, protección y rendición de cuentas? ¿Podría contarnos qué pasó? Y, ¿cómo fue el proceso de adecuación de estas alternativas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera considera que, con los recursos existentes, se podrían haber logrado más acciones dirigidas a los efectos estratégicos?</li> <li>• Dé un ejemplo:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que, con los recursos existentes, se podrían haber realizado más acciones dirigidas a igualdad de género y empoderamiento de las mujeres? ¿Por qué? Dé un ejemplo:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué recomendaciones tendría para mejorar la eficacia del PEP en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>

**Tabla 20. Guía de entrevistas a asociados cooperantes locales (ONG)**

<p><b>Población seleccionada:</b> asociados cooperantes locales (ONG)</p> <p><b>Objetivo general:</b> Recoger experiencias sobre las actividades desarrolladas, los beneficios recibidos y las posibilidades de sostenibilidad de las intervenciones en función de los criterios de pertinencia, eficiencia y eficacia.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Preguntas</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál ha sido su función en la ejecución del PEP?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con qué políticas del Gobierno considera que el PEP ha tenido mayor alineación? (Por tema: alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia) ¿Por qué?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera lo acordado en cada actividad del PEP se alineó con los planes y programas del nivel local? Dé un ejemplo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde su opinión, ¿qué tan útil considera que es el PMA para Bolivia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde su opinión, ¿qué tan flexible es el PMA a la hora de ajustar sus acciones al contexto particular de Bolivia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde su experiencia, ¿de qué manera las acciones del PMA responden a las necesidades del país en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué resultados planeados o previstos considera que se mantendrán en el tiempo una vez terminada la intervención?</li> <li>• Dé ejemplos:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Podría identificar algunos resultados que no fueron planeados o no fueron previstos pero que se pueden atribuir al PEP? De estos, ¿cuáles considera que se mantendrán en el tiempo una vez terminada la intervención? Dé ejemplos:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué acciones considera que se han tomado para garantizar la sostenibilidad de las acciones del PEP?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde su experiencia, ¿qué tan adecuada ha sido la focalización realizada en la ejecución del PEP en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Podría identificar los logros más importantes del PEP en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Podría identificar los logros más importantes del PEP en términos de protección, principios humanitarios, rendición de cuentas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué factores han incidido positivamente para alcanzar los logros?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué factores han limitado el alcance de los logros?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál ha sido la contribución del PMA a la situación humanitaria generada por la COVID-19?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera considera que con los recursos existentes se podrían haber logrado más acciones dirigidas a los efectos estratégicos?</li> <li>• Dé un ejemplo:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que, con los recursos existentes, se podrían haber realizado más acciones dirigidas a igualdad de género y empoderamiento de las mujeres? ¿Por qué? Dé un ejemplo:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué recomendaciones tendría para mejorar la eficacia del PEP en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>

**Tabla 21. Guía de entrevistas a actores de la comunidad**

<p><b>Población seleccionada:</b> actores de la comunidad (líderes comunitarios, directores/maestros de escuela, estudiantes, representantes de asociaciones de productores)</p> <p><b>Objetivo general:</b> Recoger experiencias sobre las actividades desarrolladas, los beneficios recibidos y las posibilidades de sostenibilidad de las intervenciones en función de los criterios de pertinencia, eficiencia y eficacia.</p>
<b>Preguntas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Participó en el diseño y ejecución del PEP del PMA?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipo de apoyo recibió a través de las intervenciones del PEP?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué aspectos de su vida cambiaron a partir de la intervención del PMA? ¿De qué magnitud fue ese cambio? (Califique de 1 a 4, para lo cual 1 significa muy poco importante y 4, muy importante, adaptar la pregunta por tema: alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida considera que el PMA contribuyó al fortalecimiento de las capacidades de su organización/área/institución? (Califique de 1 a 4, para lo cual 1 significa muy poco y 4, mucho, en cada una de las siguientes dimensiones: fortalecimiento de políticas y legislación; efectividad y rendición de cuentas; planeamiento estratégico y financiamiento; diseño, gestión y seguimiento de programas, e involucramiento de la sociedad civil)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con qué políticas del Gobierno considera que el PEP ha tenido mayor alineación? (Por tema: alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia) ¿Por qué?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera se alineó el PEP con los planes y programas del nivel local? Dé un ejemplo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde su opinión, ¿qué tan útil considera que es el PMA para Bolivia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde su opinión, ¿qué tan flexible es el PMA a la hora de ajustar sus acciones al contexto particular de Bolivia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde su experiencia, ¿de qué manera las acciones del PMA responden a las necesidades de las comunidades en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dé un ejemplo de cuando la atención fue oportuna y a tiempo y cuando no lo ha sido. ¿Qué factores cree que han incidido en la oportunidad de la atención? Mencione dos que considere más importantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué acciones considera que ha tomado el PMA para garantizar la sostenibilidad de las acciones del PEP?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde su experiencia ¿qué tan adecuada ha sido la focalización realizada para la ejecución del PEP en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Podría identificar los logros más importantes del PEP en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Podría identificar los logros más importantes del PEP en términos de protección, principios humanitarios, rendición de cuentas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué resultados planeados o previstos considera que se mantendrán en el tiempo una vez terminada la intervención?</li> <li>Dé ejemplos:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Podría identificar algunos resultados que no fueron planeados o no fueron previstos pero que se pueden atribuir al PEP? De estos, ¿cuáles considera que se mantendrán en el tiempo una vez terminada la intervención?</li> <li>Dé ejemplos:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué factores han incidido positivamente para alcanzar los logros?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué factores han limitado el alcance de los logros?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál ha sido la contribución del PMA a la situación generada por la COVID-19?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera considera que, con los recursos existentes, se podrían haber logrado más acciones dirigidas a los efectos estratégicos?</li> <li>Dé un ejemplo:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Considera que, con los recursos existentes, se podrían haber realizado más acciones dirigidas a igualdad de género y empoderamiento de las mujeres? ¿Por qué? Dé un ejemplo:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué recomendaciones tendría para mejorar la eficacia del PEP en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>

**Tabla 22. Guía de entrevistas a autoridades y técnicos municipales**

<p><b>Población seleccionada:</b> autoridades y técnicos municipales</p> <p><b>Objetivo general:</b> Recoger experiencias sobre las actividades desarrolladas, los beneficios recibidos y las posibilidades de sostenibilidad de las intervenciones en función de los criterios de pertinencia, eficiencia y eficacia.</p>
<b>Preguntas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Participó en el diseño y ejecución del PEP del PMA?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tipo de apoyo recibió a través de las intervenciones del PEP?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué aspectos cambiaron en su municipio a partir de la intervención del PMA? ¿De qué magnitud fue ese cambio? (Califique de 1 a 4, para lo cual 1 significa muy poco importante y 4, muy importante, adaptar la pregunta por tema: alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida considera que el PMA contribuyó al fortalecimiento de las capacidades de su institución? (Califique de 1 a 4, para lo cual 1 significa muy poco y 4, mucho, en cada una de las siguientes dimensiones: fortalecimiento de políticas y legislación; efectividad y rendición de cuentas; planeamiento estratégico y financiamiento; diseño, gestión y seguimiento de programas, e involucramiento de la sociedad civil)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Con qué políticas del Gobierno considera que el PEP ha tenido mayor alineación? (Por tema: alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia) ¿Por qué?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera se alineó el PEP con los planes y programas del nivel local? Dé un ejemplo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde su opinión, ¿qué tan útil considera que es el PMA para Bolivia?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde su opinión, ¿qué tan flexible es el PMA a la hora de ajustar sus acciones al contexto particular de Bolivia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde su experiencia, ¿de qué manera las acciones del PMA responden a las necesidades de las comunidades en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dé un ejemplo de cuando la atención fue oportuna y a tiempo y cuando no lo ha sido. ¿Qué factores cree que han incidido en la oportunidad de la atención? Mencione dos que considere más importantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué acciones considera que ha tomado el PMA para garantizar la sostenibilidad de las acciones del PEP?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde su experiencia, ¿qué tan adecuada ha sido la focalización realizada para la ejecución del PEP en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Podría identificar los logros más importantes del PEP en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Podría identificar los logros más importantes del PEP en términos de protección, principios humanitarios, rendición de cuentas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué resultados planeados o previstos considera que se mantendrán en el tiempo una vez terminada la intervención?</li> <li>Dé ejemplos:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Podría identificar algunos resultados que no fueron planeados o no fueron previstos pero que se pueden atribuir al PEP? De estos, ¿cuáles considera que se mantendrán en el tiempo una vez terminada la intervención? Dé ejemplos:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué factores han incidido positivamente para alcanzar los logros?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué factores han limitado el alcance de los logros?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál ha sido la contribución del PMA a la situación generada por la COVID-19?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera considera que, con los recursos existentes, se podrían haber logrado más acciones dirigidas a los efectos estratégicos?</li> <li>Dé un ejemplo:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Considera que, con los recursos existentes, se podrían haber realizado más acciones dirigidas a igualdad de género y empoderamiento de las mujeres? ¿Por qué? Dé un ejemplo:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué recomendaciones tendría para mejorar la eficacia del PEP en términos de alimentación escolar, grupos vulnerables, seguridad alimentaria, nutrición, género y empoderamiento de las mujeres, desastres, resiliencia?</li> </ul>

## GUÍA DE ENTREVISTAS A GRUPOS FOCALES

Tabla 23. Guía de entrevistas a grupos focales

<p><b>Población seleccionada:</b> beneficiarios finales de las actividades del PMA (participantes de los programas de alimentación escolar, ACA, APC, transferencias monetarias y en especie, pequeños agricultores locales, etc.)</p> <p><b>Objetivo general:</b> Recoger experiencias sobre las actividades desarrolladas, los beneficios recibidos y las posibilidades de sostenibilidad de las intervenciones en función de los criterios de pertinencia, eficiencia y eficacia.</p>
<p><b>Fecha:</b></p> <p><b>Lugar/comunidad:</b></p> <p><b>Responsable:</b></p> <p><b>Número de participantes:</b> Total = Hombres = Mujeres =</p>
<p><b>Cuestiones generales de ayuda/seguridad alimentaria</b></p>

Preguntas
¿Desde cuándo vive en esta zona/barrio/comunidad?
¿Cuál era su mayor necesidad cuando llegó?
¿Qué apoyo recibió del PMA o sus asociados cooperantes?
Si fueron alimentos, ¿qué tipo de alimentos? ¿Cuánto tiempo debían durar? ¿Cuánto duraron? ¿Cuántas veces lo recibió?
¿Los alimentos eran de buena calidad? Sí/No. En caso negativo, razones:
¿Qué necesidades alimentarias se han satisfecho mejor? ¿Qué necesidades no fueron satisfechas?
¿Los alimentos se entregaron a tiempo? Sí/No. En caso negativo, razones:
Si fue en efectivo, ¿en qué ha gastado el dinero que recibió? Por favor, enumere:
¿En qué artículos ha gastado más dinero? Alimentos Educación Medicamentos Otros
¿Cómo decidió cómo gastar el dinero? ¿Hubo algún desacuerdo? Hombres/Mujeres/Conjuntamente
¿Hubo algún artículo que le hubiera gustado comprar, pero que no pudo encontrar en el mercado?
¿Durante cuánto tiempo el dinero/los alimentos proporcionados pudieron satisfacer las necesidades alimentarias de su hogar? Días____ Semanas____ Meses_____
¿Ha puesto en marcha algún nuevo negocio o actividad generadora de ingresos como resultado del dinero que recibió en efectivo? Sí/No. En caso afirmativo, ¿qué tipo de negocio?
En general, ¿habría preferido recibir dinero en efectivo o alimentos? Efectivo/Alimentos. ¿Por qué?
¿Hay alguna parte de este proceso que se pueda mejorar?
¿Cómo se decidió qué ayuda iba a recibir la comunidad y qué necesitaban? ¿Los líderes de la comunidad? ¿Hombres/mujeres?
¿Se excluyó a algún grupo de estas consultas?
¿Todos recibieron este apoyo? ¿Cómo se hizo la selección? ¿Se les explicó este proceso?
¿Considera que no se han incluido a algunas personas/tipos de personas en el programa, que deberían haberlo hecho?
¿Sabe a quién dirigirse si cree que hay algún problema? En caso afirmativo, ¿a quién? ¿A qué número?
¿Intentó alguien ponerse en contacto con este número? ¿Se resolvió su queja?

<p>¿Preguntó alguien a las mujeres o a las niñas sobre la asistencia que necesitaban específicamente? ¿Cuándo? ¿Con quién hablaron? ¿Llevó a alguna asistencia?</p>
<p>¿Cuál fue la mayor diferencia entre sus necesidades (especialmente las de seguridad alimentaria) y la asistencia? ¿Cambió esto con el tiempo?</p>
<p>¿Los diferentes grupos tenían diferentes necesidades (mujeres, personas mayores, personas con discapacidad, etc.)?</p>
<p>¿La ayuda satisfizo sus necesidades? Totalmente Parcialmente Difícilmente En absoluto En caso negativo, ¿por qué no?</p>
<p><b>Alimentación complementaria escolar</b></p>
<p><b>Preguntas</b></p>
<p>¿Sus hijos van a la escuela? ¿Reciben comida allí? Sí/No. ¿Por qué?</p>
<p>Si es sí, ¿qué tipo de alimentos reciben?</p>
<p>¿Les gusta la comida a sus hijos? Sí/No. En caso negativo, razones:</p>
<p>¿Cree usted/su hijo que la comida es de buena calidad? Sí/No ¿Por qué? ¿O por qué no?</p>
<p>¿Considera usted/su hijo que la comida es de cantidad suficiente? Sí/No. ¿Por qué?</p>
<p>¿Se trata de raciones para llevar a casa o de alimentos en la escuela?</p>
<p>¿Se ayuda a todos los niños de la escuela? Sí/No. ¿Por qué?</p>
<p>Si no es así, ¿cuáles son los criterios de selección?</p>
<p>¿Existen criterios de selección específicamente dirigidos a las niñas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?</p>
<p>Si no hubiera comida para ellas en la escuela, ¿las enviaría igualmente? Sí/No.</p>
<p>¿Cómo contribuyen estos alimentos a la seguridad alimentaria de su hogar?</p>
<p>¿Su hogar tiene ahora más seguridad alimentaria que antes? Sí, mejor. Sí, un poco mejor. No, no hay mucha diferencia.</p>
<p>¿Sus hijos desayunan antes de ir a la escuela? Sí/No. ¿Por qué?</p>
<p>¿La alimentación escolar sustituye a una comida que normalmente recibirían en casa? ¿O es una comida complementaria para ellos?</p>
<p>¿Hay algún problema en relación con el programa de alimentación escolar?</p>
<p>¿Cómo se podría mejorar la aplicación del programa de alimentación escolar?</p>

¿Conocen a niños que no vayan a la escuela? ¿Por qué no acuden? ¿Qué hacen en su lugar?

# Anexo XV. Mapeo de resultados, conclusiones y recomendaciones

Tabla 24. Mapeo de resultados, conclusiones y recomendaciones

Recomendación	Conclusiones	Hallazgos
<b>Recomendación 1:</b> Posicionamiento estratégico y estructura del nuevo PEP	Conclusión 1	78-90; 91-101; 94; 101; 106; 107; 108; 113; 129; 263; <b>Error! Reference source not found.</b> 264; 265; 276; 277
	Conclusión 2	<b>Error! Reference source not found.</b> 174; 263; 276; 283
<b>Recomendación 2:</b> Maximización de oportunidades para la consolidación de su posicionamiento estratégico	Conclusión 2	80; 95; 110; 121; 132; 173; 175; 182; 195; 214; 233-236; 255; 267-276
<b>Recomendación 3:</b> Fortalecimiento de alianzas estratégicas	Conclusión 3	115-136; 224; 233; 242; 261; 265; 266; 267-276; 272
<b>Recomendación 4:</b> Estrategia de financiación, comunicación y visibilidad	Conclusión 4	128; 129-136; 181; 242; 255-266
<b>Recomendación 5:</b> Recursos humanos y capacidades internas	Conclusión 5	78; 108; <b>Error! Reference source not found.</b> 164; 179; 182-195; 196; 216; 253; 254; 258261; 266; 290
<b>Recomendación 6:</b> Trabajo conjunto en la definición de vulnerabilidad (geográfica) y selección de beneficiarios	Conclusión 6	175; 207-211; 221-225; 229; 233-239

# Anexo XVI. Bibliografía

	Autor	Fecha
<b>1. Políticas nacionales, marcos y planes</b>		
<i>Encuesta de Hogares (1999-2009; 2011-2017)</i>	INE	1999-2017
Plan Operativo Anual (2013-2020)	Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia	2013-2020
Resultados definitivos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2012	INE	2012
Censo Agropecuario	INE	2013
Agenda Patriótica 2025	Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia	2013
Plan de Desarrollo Económico y Social en el Marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien (2016-2020)	Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia	2015
<i>Encuesta de Demografía y Salud</i>	INE	2016
Plan Estratégico Ministerial 2016-2020	Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia	2016
Anuario Estadístico 2019	INE	2019
<b>2. Operaciones del PMA en Bolivia</b>		
Bolivia Country Briefs	PMA	2017-2010
Informes de COMET	PMA	2018-2019
Línea de mira del plan estratégico para el país (2018-2022)	PMA	2017-2020
Informes anuales sobre el país	PMA	2018-2019
Nutrir el Futuro: Programas de Alimentación Escolar Sensibles a la Nutrición en América Latina y el Caribe. Un Estudio de 16 países	PMA	2017
2017 South-South cooperation Review (Deliverable A, B, C)	PMA	2017
Evaluation of WFP's policy on capacity development	PMA	2017
Plan estratégico para el país (2018-2022)	PMA	2017
Evaluation of the Pilot Country Strategic Plans, OEV 2018	PMA-OEV	2018
Evaluation of the WFP Policy on Capacity Development (2009)	PMA-OEV	2018
STRENGTHENING CAPACITIES in Food Security and Nutrition in Latin America and the Caribbean	PMA	2018
Study on Shock-Responsive Social Protection in LAC	PMA	2019
Memorando de entendimiento entre el PMA y ONU Mujeres	PMA en Bolivia-ONU Mujeres	2019
Memorando de entendimiento entre el PMA y el UNICEF	PMA en Bolivia-UNICEF	2019

Informe final Campaña de sensibilización nacional sobre buenos hábitos alimentarios con un enfoque en la población joven de La Paz y El Alto.	PMA en Bolivia	2019
Bolivia, Summary of evaluation evidence	PMA RBP	2020
Bolivia, Country Programme 200381: an evaluation	PMA Bolivia	2020
Strategic Evaluation of Funding WFP's Work	PMA-OEV	2020
Migration Pulse Remote Assessment	PMA	2020
Needs analysis informing WFP's Global Response Plan to COVID-19	PMA	2020
Memorando de entendimiento entre el PMA y el UNFPA	PMA en Bolivia-UNFPA	2020
Informe de Misión de Evaluación del Programa de Transformación de Género de la Oficina Nacional de Bolivia.	PMA (Sede central)	2020
Análisis Integrado de Contexto de la Seguridad Alimentaria en Bolivia "ICA Bolivia".	PMA en Bolivia	2020
Informe de seguimiento posterior a la distribución. Apoyo a pequeños productores con asistencia alimentaria y rehabilitación de huertos urbanos. Sucre, Bolivia	PMA en Bolivia	2021
<a href="#">What the World Food Programme is doing in the Plurinational State of Bolivia</a>	PMA	2021
<b>3. Documentos externos</b>		
<a href="#">Factsheet: Bolivia</a>	ACNUR	2020
<a href="#">Banco de datos de indicadores del desarrollo mundial, Bolivia:</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población entre 15 y 64 años de edad (% del total)</li> <li>• Esperanza de vida al nacer, total (años)</li> <li>• Tasa de fertilidad, total (nacimientos por cada mujer)</li> <li>• Tasa de fertilidad en adolescentes (nacimientos por cada 1.000 mujeres entre 15 y 19 años de edad)</li> <li>• Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP)</li> <li>• PIB (US\$ a precios actuales)</li> </ul>	Banco Mundial	2019
Sistemas de protección social en América Latina y el Caribe: Estado Plurinacional de Bolivia	CEPAL	2013
La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe	CEPAL	2018
Estudio Económico de América Latina y el Caribe	CEPAL	2019
<a href="#">Índice de feminidad en hogares pobres</a>	CEPAL	2019
Policy expansion in compressed time: Assessing the speed, breadth and sufficiency of post-COVID-19	CEPAL-German Cooperation	2020

social protection measures in 10 Latin American countries		
Global Climate Risk Index 2020. Who Suffers Most from Extreme Weather Events? Weather-Related Loss Events in 2018 and 1999 to 2018	David Eckstein et al.	2019
Global Climate Risk Index 2021. Who Suffers Most Extreme Weather Events? Weather-Related Loss Events in 2019 and 2000-2019	David Eckstein et al.	2021
<i>El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo</i>	FAO	2019
<a href="#">Indicadores Específicos, Bolivia (Estado Plurinacional de)</a>	FAO	2019
Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data	Herbert Rubin et al.	2005
The Study of the Economics of Climate Change in Bolivia	IDB-CEPAL	2014
Censo Agropecuario 2013	Instituto Nacional de Estadística	2013
Características de la Población	Instituto Nacional de Estadística	2015
<a href="#">Encuesta de hogares: Pobreza y desigualdad</a>	Instituto Nacional de Estadística	2019
Anuario Estadístico 2019	Instituto Nacional de Estadística	2019
Qualitative Research: Introducing Focus Groups	Kitzinger	1995
Los grupos focales de discusión como método de investigación	Miguel Martínez-Miguélez	2004
<a href="#">Bolivia: exámenes nacionales voluntarios 2021. Plataforma de conocimientos sobre el desarrollo sostenible</a>	Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación	2021
<a href="#">Gasto público en educación como porcentaje del PIB, Bolivia</a>	Observatorio de la Deuda Social en Bolivia	2019
Bolivia, Plurinational State of, Country snapshot for 2020	OCHA/FTS	2019
Applying Evaluation Criteria Thoughtfully	OCDE	2021
Indicadores para Bolivia	OCDE	2021
Informe de resultados 2020	ONU en Bolivia	2021
<a href="#">Indicators: Bolivia (Plurinational State of). Global Database on Violence against Women</a>	ONU Mujeres	2021
Carta de Acuerdo. Implementación de la propuesta entre el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia y la Coordinadora Residente del Sistema de Naciones Unidas: "Aceleración de la implementación de la estrategia de respuesta nacional de salud al COVID'19 mediante el aislamiento de pacientes positivos leves".	ONU-PEF-VM	2020

Regional Refugee and Migrant Response Plan	R4V Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela	2019, 2020-2021
<a href="#">Bolivia struggles to contain wildfires, declares natural disaster</a>	Reuters	2020
Informe: El impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe	Secretario General/Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible	2020
<a href="#">Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018-2022</a>	MANUD, Estado Plurinacional de Bolivia, Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia	2017
Informe sobre Desarrollo Humano 2020	PNUD	2018, 2019
<a href="#">Human Development Indicators: Bolivia</a>	PNUD	2021
<a href="#">Indicadores para Bolivia</a>	UNESCO	2019
Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural: informe mundial de la UNESCO	UNESCO	2020
<a href="#">La educación en América Latina y el Caribe ante la COVID-19</a>	UNESCO	2021
<a href="#">Percentage of Girls Aged 15-19 Years Who Are Currently Married or in Union – Bolivia</a>	UNICEF	2016
<a href="#">Gender Gap Report</a>	Foro Económico Mundial	2021
<a href="#">Pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19): Bolivia (Plurinational State of) Situation</a>	Organización Mundial de la Salud	2021
<b>4. Documentos institucionales del PMA</b>		
4.0 Plan Estratégico del PMA para 2014-2017 y documentos relacionados		
Fit for Purpose - WFP's New Organizational Design	PMA	2012
Management Results Framework (2014-2017)	PMA	2013
Plan Estratégico (2014-2017)	PMA	2013
Marcos de resultados estratégicos del PMA para 2014-2017	PMA	2013
Evaluability Assessment of SP 2014-2017	PMA	2015
Compendio de indicadores del marco de resultados institucionales para 2014-2017	PMA	2015
WFP Orientation Guide for Evaluation Companies: Key facts about WFP and its operations	PMA	2015
Evaluability Assessment of WFP's Strategic Plan 2014-2017	PMA	2016
Examen de mitad de período del Plan Estratégico del PMA para 2014-2017	PMA	2016
CRF Indicators mapping and analysis	PMA	2018

4.1 Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 (hoja de ruta integrada) y documentos relacionados		
WFP Performance Management Policy (2014-2017)	PMA	2014
Performance Management Policy Memo	PMA	2014
Marco de resultados institucionales para 2017-2021 y actualizaciones posteriores	PMA	2016-2020
Examen del Marco de financiación	PMA	2016
Política en materia de planes estratégicos para los países	PMA	2016
Plan Estratégico del PMA para 2017-2021	PMA	2016
ToC Guidance	PMA	2017
Compendio de indicadores del Marco de resultados institucionales	PMA	2018
Marco de resultados institucionales revisados para 2017-2021	PMA	2018
Compendio de las políticas relacionadas con el Plan Estratégico	PMA	2019
Compendio de indicadores del Marco de resultados institucionales revisados para 2017-2021	PMA	2019
CPB Guidelines	PMA	2020
Examen de mitad de período del Plan Estratégico del PMA para 2017-2021	PMA	2020
Mid-Term Review (MTR) of the revised Corporate Results Framework	PMA	2020
5. Proceso de evaluación		
5.0 Guía de control de calidad de las evaluaciones de los planes estratégicos para los países		
Country Strategic Plan Evaluations Guidance for Process and Content (revisión 24 de sept. de 2020)	PMA-OEV	2020
Modelo de informe de evaluación (revisión 24 de sept. de 2020)	PMA-OEV	2020
Modelo de informe inicial (revisión 24 de sept. de 2020)	PMA-OEV	2020
Control de calidad para el informe de evaluación (revisión 24 de sept. de 2020)	PMA-OEV	2020
Control de calidad para el informe inicial (revisión 24 de sept. de 2020)	PMA-OEV	2020
Control de calidad del resumen de informe de evaluación (revisión 24 de sept. de 2020)	PMA-OEV	2020
Lista de control de calidad para los términos de referencia (revisión 24 de sept. de 2020)	PMA-OEV	2020
6. Otros		
<a href="#">Financiación flexible (definición en inglés, en el sitio web del PMA)</a>	PMA	2021

# Anexo XVII. Siglas y acrónimos

<b>ACA</b>	asistencia alimentaria para la creación de activos
<b>ACE</b>	alimentación complementaria escolar
<b>ACNUR</b>	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
<b>APC</b>	alimentos por capacitación
<b>CAD/OCDE</b>	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>COMET</b>	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
<b>CONAN</b>	Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición
<b>EAN</b>	Educación Alimentaria Nutricional
<b>EE</b>	efecto estratégico
<b>EMAPA</b>	Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos
<b>ESAE</b>	evaluación de la seguridad alimentaria en emergencias
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>FIDA</b>	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
<b>GAM</b>	Gobiernos Autónomos Municipales
<b>CGCE</b>	contribuciones gubernamentales de contraparte en efectivo
<b>ICA</b>	análisis integrado del contexto
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>MANUD</b>	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>MDRyT</b>	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
<b>MPD</b>	Ministerio de Planificación del Desarrollo
<b>MS</b>	Ministerio de Salud
<b>ONU</b>	Naciones Unidas
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OEV</b>	Oficina de Evaluación
<b>ONG</b>	organización no gubernamental
<b>ONU-Hábitat</b>	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
<b>ONU Mujeres</b>	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
<b>OP</b>	oficina en el país
<b>OR</b>	Oficina Regional
<b>OSC</b>	organizaciones de la sociedad civil
<b>PIB</b>	producto interno bruto
<b>PDES</b>	Plan de Desarrollo Económico y Social
<b>PE</b>	preguntas de evaluación
<b>PEP</b>	plan estratégico para el país

<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimentos
<b>PMAN-CV</b>	Programa Multisectorial de Alimentación y Nutrición en el Ciclo de la Vida
<b>PMUAN</b>	Plan Multisectorial de Alimentación y Nutrición
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PPS-DIC</b>	Política de Protección Social y Desarrollo Integral Comunitario
<b>RIDA</b>	Sistema de Registro de Intervenciones y Damnificados
<b>SGCEC</b>	sistema de garantía de calidad de las evaluaciones centralizadas
<b>SyE</b>	seguimiento y evaluación
<b>TdR</b>	términos de referencia
<b>UNEG</b>	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
<b>UNFPA</b>	Fondo de Población de las Naciones Unidas
<b>UNICEF</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
<b>USD</b>	dólar estadounidense
<b>VAM</b>	análisis y cartografía de la vulnerabilidad
<b>VIDECI</b>	Viceministerio de Defensa Civil
<b>VMPE</b>	Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa

**Oficina de Evaluación**

**Programa Mundial de Alimentos**

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Roma, Italia

Tel.: +39 06 65131

[wfp.org/independent-evaluation](http://wfp.org/independent-evaluation)