



Programa  
Mundial de  
Alimentos

SALVAR  
VIDAS  
CAMBIAR  
VIDAS

# Actualización de la política en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales

Junio 2022

# Introducción

La presente política actualizada tiene por objeto definir más claramente y poner al día los conceptos y la terminología relacionados con el fortalecimiento de las capacidades nacionales (FCN), así como el modo en que esta función se entiende dentro del PMA, y definir la finalidad de la labor que el Programa lleva a cabo en ese ámbito<sup>1</sup>.

**Por “fortalecimiento de las capacidades nacionales” el PMA entiende las actividades estructuradas en torno a la colaboración con instituciones y organizaciones nacionales y subnacionales con la intención de mejorar el funcionamiento sostenible de los sistemas y programas con los que se apoya a las poblaciones en lo que respecta a la seguridad alimentaria, la nutrición y las necesidades básicas conexas. El FCN incluye colaborar con los Gobiernos y las organizaciones del sector privado y de la sociedad civil que trabajan en estas esferas.**

La participación del PMA en la esfera del fortalecimiento de las capacidades se describió por primera vez en el documento de política de 2004 titulado “Fomento de la capacidad nacional y regional”<sup>2</sup>; el informe de actualización de 2009 sobre la aplicación de la política hizo mayor hincapié en los efectos y en la variedad de enfoques disponibles<sup>3</sup>. La presente actualización de la política se basa en ambos documentos.

El discurso y la práctica relacionados con el fortalecimiento de las capacidades dentro y fuera del PMA han evolucionado desde 2009. Los compromisos asumidos en virtud de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y otros hitos ponen de manifiesto la importancia del fortalecimiento de las capacidades para contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la necesidad

de adoptar un enfoque institucional actualizado.

Teniendo en cuenta esta evolución a nivel mundial, el PMA estableció un marco institucional de FCN en 2017, que se centra en el apoyo a los sistemas y servicios nacionales, reconociendo que el poder prestar asistencia a un mayor número de personas aquejadas de inseguridad alimentaria y conseguir los objetivos nacionales de desarrollo depende de las capacidades de transformación de las personas, las organizaciones y las sociedades. El marco articula un enfoque más holístico y sistemático del FCN que cuenta con muy diversos actores del conjunto de la sociedad. La presente actualización de la política incorpora por primera vez estos elementos en una política del PMA y los describe de manera más detallada.

Una síntesis de evaluaciones realizada en 2021<sup>4</sup> puso de manifiesto que el FCN era fundamental para la contribución del PMA a la Agenda 2030 y la consecución de sus Objetivos Estratégicos. También destacó los elementos de las intervenciones de FCN que contribuían al éxito del PMA y a la obtención de resultados más sostenibles, como la labor del Programa para fortalecer la apropiación por los países, establecer asociaciones sólidas, fiables y eficaces (mediante una colaboración prolongada) y promover una buena coordinación. En esa síntesis se observaron varias deficiencias que ya se habían señalado en la auditoría y la evaluación de la política institucional de 2016 y 2017, respectivamente<sup>5</sup>, y se recomendó que el PMA reafirmara su compromiso con el FCN por medio de una política nueva o actualizada. En la síntesis se recomendó asimismo que el PMA siguiera institucionalizando las herramientas, desarrollando las competencias internas, mejorando el seguimiento de los resultados obtenidos en el FCN y la presentación de informes a este respecto, y mejorando la integración de las cuestiones de género, protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.

El alcance de la actualización de la política responde a las recomendaciones formuladas en la síntesis de evaluaciones y a otras recomendaciones de auditoría y evaluación. También se ha basado en un examen de los documentos internos y de la evolución mundial, así como en una serie de consultas efectuadas en todo el PMA. Basándose en los resultados de las consultas, la actualización aporta mayor claridad conceptual sobre cuestiones como las definiciones, los objetivos, los enfoques y las partes que intervienen. Asimismo, en la actualización se reafirma el compromiso del PMA con el FCN y su papel en apoyo de la consecución de los objetivos del Plan Estratégico para 2022-2025 y los ODS.

El PMA está decidido a subsanar otras deficiencias relacionadas con el FCN señaladas en las recomendaciones operacionales de las auditorías y evaluaciones<sup>6</sup>. Por consiguiente, en cuanto se haya aprobado la actualización de la política elaborará materiales relacionados con su aplicación, entre ellos consideraciones relacionadas con la planificación de la fuerza de trabajo y el presupuesto, orientaciones e instrumentos actualizados para integrar el FCN en los planes estratégicos para los países (PEP) y un sólido marco de seguimiento basado en el Marco de resultados institucionales.



# Contexto global

En la última década, el discurso global sobre el fortalecimiento de las capacidades ha experimentado importantes cambios, que reflejan la evolución de las percepciones y los enfoques de la comunidad de asistencia humanitaria y para el desarrollo. Ha surgido un enfoque más holístico y contextualizado del desarrollo de las capacidades, que hace que la apropiación nacional, la sostenibilidad, la participación inclusiva y las soluciones contextualizadas localmente sean fundamentales para todo proceso de desarrollo.

La terminología también ha evolucionado y se ha pasado de creación de capacidades a desarrollo de las capacidades<sup>7</sup> (y más recientemente, en el PMA, a fortalecimiento de las capacidades<sup>8</sup>). Esta evolución refleja un cambio más amplio en el sector, que se aleja de la idea de que las capacidades deben crearse o construirse a partir de cero y tiende a otorgar gran importancia a las capacidades existentes, el contexto y las prioridades de las partes interesadas.

Unos claros compromisos mundiales han situado el fortalecimiento de las capacidades en el centro de la acción humanitaria y para el desarrollo. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, las Normas Humanitarias Esenciales, los compromisos de la Cumbre Humanitaria Mundial, el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres y el Gran Pacto en relación con la acción humanitaria prometen, todos ellos, reforzar la capacidad de los actores locales<sup>9</sup>. El sistema de las Naciones Unidas ha reconocido la adaptación al contexto local, la transparencia y la financiación sostenible como nuevas prioridades en el ámbito del fortalecimiento de las capacidades. Tal como se destaca en las orientaciones de 2017 publicadas por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM), el fortalecimiento de las

capacidades se reconoce como “un medio y un objetivo primordial en la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”.<sup>10</sup>



Desde el punto de vista de los programas, el fortalecimiento de las capacidades ha pasado de la superposición de transferencias separadas y unidireccionales de conocimientos y competencias especializadas a un enfoque cada vez más integrado y sistémico. Este cambio se ha basado en las publicaciones y trabajos sectoriales sobre la teoría de la complejidad, que propone diferentes maneras de entender las relaciones dinámicas entre los componentes y los actores de los distintos sistemas<sup>11</sup>. El discurso global reconoce que los factores complementarios e interdependientes determinan los resultados de los servicios públicos<sup>12</sup>; gestionar estas complejidades sistémicas se ha convertido en algo fundamental para el diseño y la ejecución de las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades.

La práctica a nivel mundial ha evolucionado hacia un modo de enfocar el fortalecimiento de las capacidades como proceso endógeno en el que los organismos externos apoyan las iniciativas de cambio de titularidad nacional. Entre los enfoques que han cobrado fuerza recientemente figuran la adaptación iterativa centrada en los problemas<sup>13</sup>, el enfoque de “lograr el desarrollo por diferentes medios” (Doing development differently), la gestión adaptativa<sup>14</sup> y la iniciativa empresarial al servicio del desarrollo. El fortalecimiento de las capacidades busca soluciones flexibles y adaptativas basadas en una sólida comprensión del contexto<sup>15</sup>, la identificación de los actores locales más cercanos al tema considerado y el apoyo a los mismos<sup>16</sup> y la programación de las actividades por etapas para facilitar estos cambios complejos.

Tomar en consideración el contexto es especialmente importante en los Estados frágiles y afectados por conflictos, donde el fortalecimiento de las capacidades puede desempeñar un papel fundamental en la recuperación y el desarrollo.

Las intervenciones de fortalecimiento de las capacidades realizadas en estos escenarios deben tener en cuenta los retos específicos que plantean, como son las relaciones —complejas y que se refuerzan mutuamente— entre el conflicto y la debilidad de las instituciones o el riesgo de exacerbar las tensiones locales o de comprometer la protección del espacio donde se desarrolla la labor humanitaria<sup>17</sup>. En las publicaciones mundiales se destaca que en el fortalecimiento de las capacidades en Estados frágiles se debe colaborar eficazmente con asociados, dar prioridad al principio de “no hacer daño”, trabajar sobre la base de una comprensión realista del contexto, integrar consideraciones relativas a los conflictos en todo el ciclo de los programas y adaptarse según lo exijan las circunstancias<sup>18</sup>. El análisis de riesgos y un examen cuidadoso de las causas profundas y la economía política de los conflictos proporcionan una base sólida desde la cual considerar la posibilidad de participar en el fortalecimiento de las capacidades en los Estados afectados por conflictos.

En la **República Democrática del Congo**, el PMA siguió trabajando en 2021 en asociación con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en zonas que antes eran zonas de conflicto para prestar un apoyo integrado a las comunidades vulnerables. Esta labor incluyó la revitalización y reestructuración de las organizaciones de agricultores para fortalecer sus capacidades en materia de comercialización, producción, elaboración y gestión posterior a la cosecha. El PMA también ayudó al Gobierno a realizar análisis de la situación de la seguridad alimentaria y nutricional y a fortalecer su capacidad en la esfera de la preparación ante situaciones de emergencia y algunos componentes del sistema de protección social<sup>19</sup>.



# Participación del PMA en el fortalecimiento de las capacidades nacionales

## Importancia estratégica del fortalecimiento de las capacidades nacionales para el PMA

Ante el aumento del hambre en el mundo, con más de 800 millones de personas en situación de inseguridad alimentaria y otros 270 millones de personas afectadas por la inseguridad alimentaria aguda, el PMA debe aprovechar sus conocimientos y competencias especializadas para llegar a un mayor número de personas necesitadas.



Este efecto está vinculado al ODS 17 ("Alianzas para lograr los objetivos"), que contribuye a la capacidad de los países para alcanzar el ODS 2 ("Hambre Cero") junto con los demás ODS.

**Fortaleciendo las capacidades nacionales para hacer frente a la inseguridad alimentaria y la malnutrición y a sus causas inmediatas y subyacentes, el PMA puede llegar a un mayor número de personas y producir un impacto más sostenible y a más largo plazo, obteniéndose así un mayor rendimiento de la inversión.**

Los Gobiernos nacionales son los principales responsables de garantizar la seguridad alimentaria en sus países; al permitirles intervenir de manera eficiente y eficaz en este ámbito, el PMA puede aprovechar mejor sus conocimientos y recursos y aumentar su contribución a la consecución de los objetivos mundiales de poner fin al hambre, garantizar la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible para 2030.

El fortalecimiento de las capacidades forma parte desde hace tiempo del enfoque adoptado por el PMA para poner fin al hambre en apoyo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los ODS<sup>20</sup>. El nuevo Plan Estratégico centra la labor de FCN en el marco del efecto estratégico 4: "Se han fortalecido los programas y sistemas nacionales".

En particular, el Plan Estratégico destaca el papel del PMA en el fortalecimiento de los sistemas nacionales relacionados con la preparación y respuesta ante emergencias, la alimentación y la protección social<sup>21</sup>. El FCN se aplica específicamente a este programa de fortalecimiento de los sistemas y es un elemento fundamental de la contribución del PMA para abordar de manera sostenible los factores subyacentes de la inseguridad alimentaria y la malnutrición.

El FCN también apoya el compromiso del PMA con la adaptación al contexto local, que incluye el reconocimiento de que los actores locales suelen ser los primeros en responder a las crisis y, a menudo, tienen mayor acceso a las comunidades afectadas por las mismas. Por lo tanto, aumentar la inversión en las capacidades institucionales de los equipos de intervención locales y nacionales es fundamental para el programa del PMA de adaptación al contexto local, que tiene como objetivo lograr que la acción humanitaria sea tan local como sea posible y tan internacional como sea necesario.

## Visión y enfoque del PMA

La visión del PMA en la esfera del FCN es la siguiente:

### VISIÓN

En consonancia con las prioridades nacionales y locales, el PMA contribuye a fortalecer las capacidades nacionales, lo que se traduce en la creación de sistemas y programas nacionales eficaces y productivos que permitan apoyar de forma sostenible la seguridad alimentaria, la nutrición y las necesidades esenciales conexas de sus poblaciones.

Las intervenciones de FCN del PMA suelen caracterizarse por la prestación de un apoyo técnico pensado para reforzar las capacidades a largo plazo, lo que permite a los actores nacionales y locales alcanzar resultados en materia de desarrollo sostenible.

Las intervenciones del PMA también pueden implicar una sustitución de capacidades, que consiste en prestar asistencia técnica para cubrir temporalmente déficits de capacidades locales, como cuando los expertos del PMA obtienen productos entregables por cuenta de los actores nacionales o locales. Este apoyo de duración determinada puede ser muy valioso para mejorar a corto plazo la capacidad de un sistema nacional para prestar servicios, siempre que el apoyo esté concebido principalmente para obtener unos resultados específicos

predefinidos, se carezca de las competencias especializadas nacionales o locales que se necesitan con urgencia o se requieran conocimientos técnicos especializados con carácter temporal, y siempre que los productos entregables inmediatos se integren claramente en el sistema más amplio, con oportunidades de conectarlos a la labor de FCN a largo plazo.

Los programas del PMA suelen conjugar el FCN y la sustitución de capacidades debido a su carácter complementario, ya que ambos tipos de intervenciones movilizan a un mismo conjunto de interlocutores nacionales y componentes del sistema. La elección del tipo de intervención del PMA se basa en las demandas, necesidades, capacidades y prioridades de los diferentes componentes del sistema.

En 2018, la Oficina del PMA en **Mauritania** creó una dependencia de protección social adaptativa con el fin de lograr una mayor participación del Gobierno y asegurar un traspaso progresivo de ese tipo de funciones. Inicialmente, el enfoque se centró en la sustitución de capacidades; así pues, el PMA contaba con la participación del Gobierno en la revisión de los cuestionarios de seguimiento de los alimentos, pero sistematizaba la recopilación de datos y producía los boletines mensuales por sí mismo. Al mismo tiempo, sin embargo, se adoptaron las primeras medidas para iniciar la institucionalización del sistema y a finales

de 2018 se hizo una cartografía de las necesidades en materia de capacidades<sup>22</sup>. En 2021, la balanza se había inclinado más hacia el FCN, puesto que el PMA se centraba en fortalecer la capacidad del Gobierno para reunir, gestionar y utilizar información, por ejemplo, en el contexto del sistema nacional de alerta temprana. No obstante, se mantuvo una cierta labor de sustitución de capacidades, ya que el PMA siguió prestando asistencia técnica directa relacionada con diversas herramientas utilizadas por el Gobierno para el seguimiento de la situación en materia de seguridad alimentaria y nutrición<sup>23</sup>.



## Ventaja comparativa del PMA en la esfera del fortalecimiento de las capacidades nacionales

### Labor en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz

La capacidad del PMA para trabajar en el triple nexo mediante su doble mandato de “salvar vidas” y “cambiar la vida de las personas” ofrece oportunidades para prestar apoyo en forma de FCN en contextos tanto frágiles como estables. Un informe de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma publicado en 2016 destacó cómo la “capacidad [del PMA] para operar en situaciones inestables” le permitía “[proporcionar] mayor capacidad práctica para una variedad de primeros intervinientes locales, Gobiernos y actores del sistema alimentario [...] y [contribuir] a la formulación de políticas”<sup>24</sup>.



### Presencia sobre el terreno

Gracias a una presencia sobre el terreno sin parangón en más de 120 países y territorios, con 280 oficinas sobre el terreno, el PMA puede entablar relaciones no solo con los Gobiernos centrales y entidades de ámbito nacional, sino también en los niveles administrativos subnacionales y en las localidades. La evaluación realizada en 2008 sobre la política de fomento de la capacidad de 2004 puso de relieve que la presencia del PMA sobre el terreno favorece el fortalecimiento eficaz de las capacidades porque lo ayuda a establecer relaciones constructivas y duraderas con los asociados sobre el terreno<sup>25</sup>.

### Experiencia operacional

En virtud de su presencia sobre el terreno, el PMA posee un dilatado historial en materia de análisis (por ejemplo, investigación, evaluación y análisis de datos), programación ágil (por ejemplo, protección social, programas en las escuelas y programas basados en transferencias de base monetaria) y adaptación de la escala de las operaciones (por ejemplo, preparación y respuesta ante emergencias). Las esferas de competencias especializadas del PMA pueden servir de base en la colaboración en materia de FCN para elaborar programas y componentes de sistemas nacionales, perfeccionarlos, ajustarlos y modificar su escala, adaptándolos adecuadamente a contextos nuevos o cambiantes y ampliándolos para lograr un mayor impacto. Cada vez en mayor medida, las competencias especializadas del PMA en materia de servicios digitales e innovación apoyan a las partes interesadas mediante programas posibilitados por la tecnología que facilitan cambios complejos.

## Colaboración con múltiples partes interesadas

La amplitud de las actividades del PMA ofrece oportunidades para la adopción de un enfoque de FCN sistémico que se extienda más allá de los Gobiernos centrales, aprovechando las funciones diversas y cruciales de los Gobiernos subnacionales, así como del sector privado, el mundo académico y la sociedad civil. Aprovechar estas extensas relaciones ayuda al PMA a cumplir sus compromisos con la adaptación al contexto local y permite adoptar un enfoque que engloba al conjunto de la sociedad, en el que se da prioridad a trabajar en toda la sociedad a través de la colaboración con múltiples partes interesadas y el apoyo a estas. Reconocer su papel activo en el diseño y la ejecución de programas y sistemas de seguridad alimentaria y nutrición y en el beneficio que se obtiene de los mismos es fundamental para lograr un cambio sostenible y cumplir los objetivos de desarrollo nacionales.

## Capacidad de convocatoria de las partes interesadas

Además de sus operaciones, el PMA desempeña un papel importante como intermediario para las soluciones al problema del hambre y la seguridad alimentaria, convocando a los diversos actores en torno a problemas comunes con el fin de facilitar y catalizar respuestas colectivas e intersectoriales. Para fortalecer las capacidades nacionales, el PMA puede apoyar la movilización de grupos técnicos y de alto nivel que representen a diversos sectores y actores con el objeto de despertar el interés y movilizar recursos en beneficio de los compromisos a largo plazo. Tal como se destacó en la evaluación de la política de cooperación Sur-Sur y triangular de 2015, el PMA aprovecha este papel de intermediación para ayudar a canalizar y ampliar la transferencia de conocimientos y la acción colectiva entre países del Sur Global.

En Kenya, en 2021, aprovechando la sólida asociación con el Gobierno a nivel nacional y de condado, el PMA ayudó a formular políticas y marcos legislativos en diferentes sectores con el fin de apoyar una programación sostenible e inclusiva dirigida por el Gobierno. Por ejemplo, reunió a las partes interesadas para comenzar a formular nuevas políticas nacionales de alimentación escolar y asistencia de socorro. Varios condados también aprobaron nuevos proyectos de ley y políticas que abordan las necesidades de los más vulnerables (por ejemplo, el condado de Wajir estableció un fondo de gestión del riesgo de desastres)<sup>26</sup>.

En Angola, el PMA procuró generar consenso a nivel institucional entre diversos actores sobre la importancia del enriquecimiento de los alimentos, lo que llevó a finales de 2021 a establecer un grupo de asociados para el enriquecimiento de los alimentos. A nivel nacional, el PMA apoyó la elaboración de dos documentos nacionales clave sobre seguridad alimentaria y nutrición: la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria

y Nutrición 2030 y la Política Nacional de Alimentación Escolar y Salud. Ambos documentos están en proceso de aprobación por el Gobierno<sup>27</sup>.

En el **Chad**, el PMA y los asociados gubernamentales establecieron en Bagarine un centro de capacitación en tecnologías integradas para el fomento de la resiliencia con el fin de reunir a múltiples interesados, como agricultores, asociados para el desarrollo e investigadores, y poner a prueba y difundir tecnologías y prácticas agrícolas adaptadas al contexto. El Programa equipó el centro de capacitación con invernaderos, material didáctico esencial y bombas de riego alimentadas por energía solar. Según una encuesta preliminar, más del 10 % de los agricultores de la zona utilizaba las tecnologías puestas a prueba en el centro. El PMA también mantuvo su asociación con la Universidad de Yamena para conectar sus actividades y la infraestructura relativa a la seguridad alimentaria más en general con una labor rigurosa de investigación<sup>28</sup>.

## Armonización interna con las políticas, las estrategias y los marcos del PMA

La actualización de la política está en consonancia con las políticas y estrategias pertinentes del PMA aprobadas por la Junta Ejecutiva desde 2009 y descritas en el compendio de las políticas de 2022, y se basa en ellas<sup>29</sup>. De este modo, promueve la reflexión institucional, presentando una perspectiva de futuro sobre la forma en que el FCN se vincula con el Plan Estratégico y con la labor del PMA a largo plazo.

Como complemento de la estrategia de protección social de 2021, la política actualizada subraya la importancia de contar con programas interrelacionados y sistémicos en apoyo de los esfuerzos colectivos para alcanzar los objetivos nacionales en el largo plazo<sup>30</sup>. También se basa en las prioridades establecidas en 2020 en la estrategia de alimentación escolar<sup>31</sup>, que busca fortalecer los sistemas y proporcionar apoyo técnico que facilite la transición de los programas del PMA a manos nacionales. Está en consonancia con la política de nutrición de 2017<sup>32</sup>, en la que se subraya la importancia de establecer asociaciones eficaces con múltiples partes interesadas, y con la política en materia de cooperación Sur-Sur y triangular de 2015, que promueve, siempre que sea posible, la apropiación y el liderazgo nacionales<sup>33</sup>.

Los documentos institucionales del PMA en materia de preparación para emergencias, reducción del riesgo de desastres, cambio climático y resiliencia,

transferencias de base monetaria, cadena de suministro y tecnología de la información son la base del enfoque del PMA para atender las necesidades de las personas y, al mismo tiempo, fortalecer las capacidades nacionales para gestionar futuras perturbaciones y riesgos, fomentar la resiliencia y facilitar la transferencia satisfactoria de iniciativas innovadoras<sup>34</sup>.

La política actualizada también se ajusta a la política de protección y rendición de cuentas de 2021 y a la política de género de 2022, en las que se describen el FCN y la participación a nivel local como factores que permiten al PMA cumplir sus compromisos con las poblaciones afectadas y con la equidad de género<sup>35</sup>.

Como complemento de esta labor del PMA, la actualización de la política pone de relieve más posibilidades de programación integrada a través de intervenciones de FCN y sustitución de capacidades, e invita a considerar el FCN en diversos contextos operacionales, incluidos los entornos frágiles y menos desarrollados.

La actualización de la política a su vez servirá de base para otras políticas del PMA, que se están formulando actualmente, para las que el FCN es pertinente, como la próxima política de cooperación Sur-Sur y triangular y la política relativa a las transferencias de base monetaria.



## Asociaciones y complementariedad con otras partes interesadas

El Plan Estratégico destaca que las asociaciones son un elemento catalizador fundamental para poner fin al hambre y alcanzar todos los ODS, y cita el apoyo del PMA a los Gobiernos nacionales, los otros organismos de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales, las organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado<sup>36</sup>. Esto incluye las asociaciones entabladas en los niveles mundial, regional, nacional y subnacional.

La preparación de los PEP ofrece a las oficinas en los países una oportunidad única para examinar las carteras de actividades en los países, reconocer las competencias especializadas y los recursos de otros actores y elaborar estrategias plurianuales de FCN en consonancia con las prioridades nacionales y los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible (MCNUDS). En este contexto, la cartografía de las partes interesadas y la integración de evaluaciones sistemáticas de las necesidades en materia de capacidades ayudan a determinar las capacidades y déficits existentes a escala nacional y local, lo que a su vez aporta información sobre el tipo de inversiones que deben realizar el PMA, los interlocutores nacionales y sus asociados. El examen de las contribuciones conjuntas a los análisis comunes sobre los países realizados en relación con los MCNUDS también puede señalar oportunidades de aprovechar las evaluaciones de capacidades de las instituciones gubernamentales, así como oportunidades de consolidar las asociaciones para el FCN al facilitar, dentro de las evaluaciones, el diálogo entre múltiples partes interesadas.

El PMA sigue compartiendo su experiencia operacional y aprovechando las competencias de otras organizaciones para posibilitar los logros colectivos<sup>37</sup>. Lidera las actividades de colaboración en las esferas en las que tiene mayor fortaleza,

como son apoyar las actividades logísticas, la preparación y respuesta ante emergencias y la programación basada en transferencias de base monetaria de terceros, aprovechando su mandato en relación con el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, su escala y sus competencias operacionales especializadas en diversos niveles sobre el terreno. En cambio, el PMA adopta un papel secundario en las esferas en las que otros tienen competencias técnicas más pertinentes o especializadas. Este enfoque complementario puede dar lugar a actividades de FCN que se refuercen mutuamente, en las que varios actores consideren cómo entrelazar y posicionar mejor su labor para mejorar los resultados colectivos. También ofrece al PMA oportunidades de participar en programas más amplios de fortalecimiento de los sectores y los sistemas.

En sus actividades de colaboración, el PMA se esfuerza por lograr una distribución de tareas clara, eficaz y eficiente para evitar la duplicación, añadiendo valor al trabajo ya realizado por otros actores y subsanando los déficits. Cuando procede, actúa además como facilitador, por ejemplo, intermediando en la cooperación Sur-Sur y triangular.





En **Libia**, en 2021, el PMA apoyó al Gobierno en la evaluación de las realizaciones de su sistema nacional de protección social utilizando una herramienta de evaluación sumamente técnica (el “Instrumento básico de diagnóstico”). En esta iniciativa financiada por el Banco Mundial, el PMA, como única entidad de las Naciones Unidas con presencia sobre el terreno, se encontraba en una posición única para entrevistar a funcionarios gubernamentales, trabajadores sociales y beneficiarios. Aunque estaba bien situado para examinar los programas existentes, evaluar el sistema de ejecución y validar los datos junto con el Gobierno, el PMA no tenía capacidad por sí solo para ejecutar todos los componentes del instrumento de evaluación. Por consiguiente, colaboró estrechamente con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el UNICEF, que gestionaban otros componentes de conformidad con sus respectivas fortalezas; las competencias especializadas de la OIT eran apropiadas para examinar el marco normativo y legislativo, mientras que el UNICEF estaba mejor equipado para analizar la financiación y la planificación. Esta colaboración interinstitucional fue esencial para ofrecer un diagnóstico cualitativo del sistema de protección social libio y sentó las bases para una posible reforma del sistema a fin de proporcionar el apoyo necesario a los hogares libios más pobres y vulnerables.



En **Jordania**, el PMA apoyó la elaboración de la estrategia nacional de seguridad alimentaria dirigida por el Ministerio de Agricultura en colaboración con la FAO y otros asociados<sup>38</sup>. El PMA también mantiene asociaciones con el Ministerio de Agricultura, el Departamento de Estadística e instituciones de investigación locales con el fin de coordinar las políticas y programas conexos, crear vínculos con otros sectores, promover la investigación en materia de seguridad alimentaria y nutrición y apoyar el seguimiento adecuado de los indicadores del ODS 2<sup>39</sup>.

En el **Níger**, en coordinación con el Banco Mundial y el UNICEF, el PMA está ejecutando un plan plurianual de fortalecimiento de las capacidades junto con el Servicio Nacional de Prevención y Gestión de Crisis Alimentarias a fin de garantizar que el sistema de protección social del Gobierno responda a las perturbaciones y tenga en cuenta los aspectos nutricionales. Contando con la colaboración del Banco Mundial y el UNICEF en apoyo a la política nacional de protección social y en respuesta a la COVID-19, el PMA fortaleció varias capacidades nacionales que ayudan a poner en práctica este marco normativo mediante el fomento de evaluaciones y análisis nacionales, el aumento de la coordinación a nivel nacional y regional y el apoyo a la introducción del registro único de protección social. En el futuro, junto con el Banco Mundial y el UNICEF, el PMA colaborará en el examen de la política nacional de protección social para fortalecer los componentes de nutrición y respuesta a las perturbaciones.



En **Tayikistán** se elaboró un marco estratégico de las Naciones Unidas para la nutrición gracias a una labor en común del PMA, el UNICEF, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la FAO. El marco ayuda al Gobierno de Tayikistán a mantener y adaptar los servicios de nutrición existentes. Establece las bases de un plan de trabajo conjunto para coordinar y armonizar las actividades relacionadas con la nutrición y fortalecer la colaboración mediante el reconocimiento de las ventajas comparativas de diversos actores.

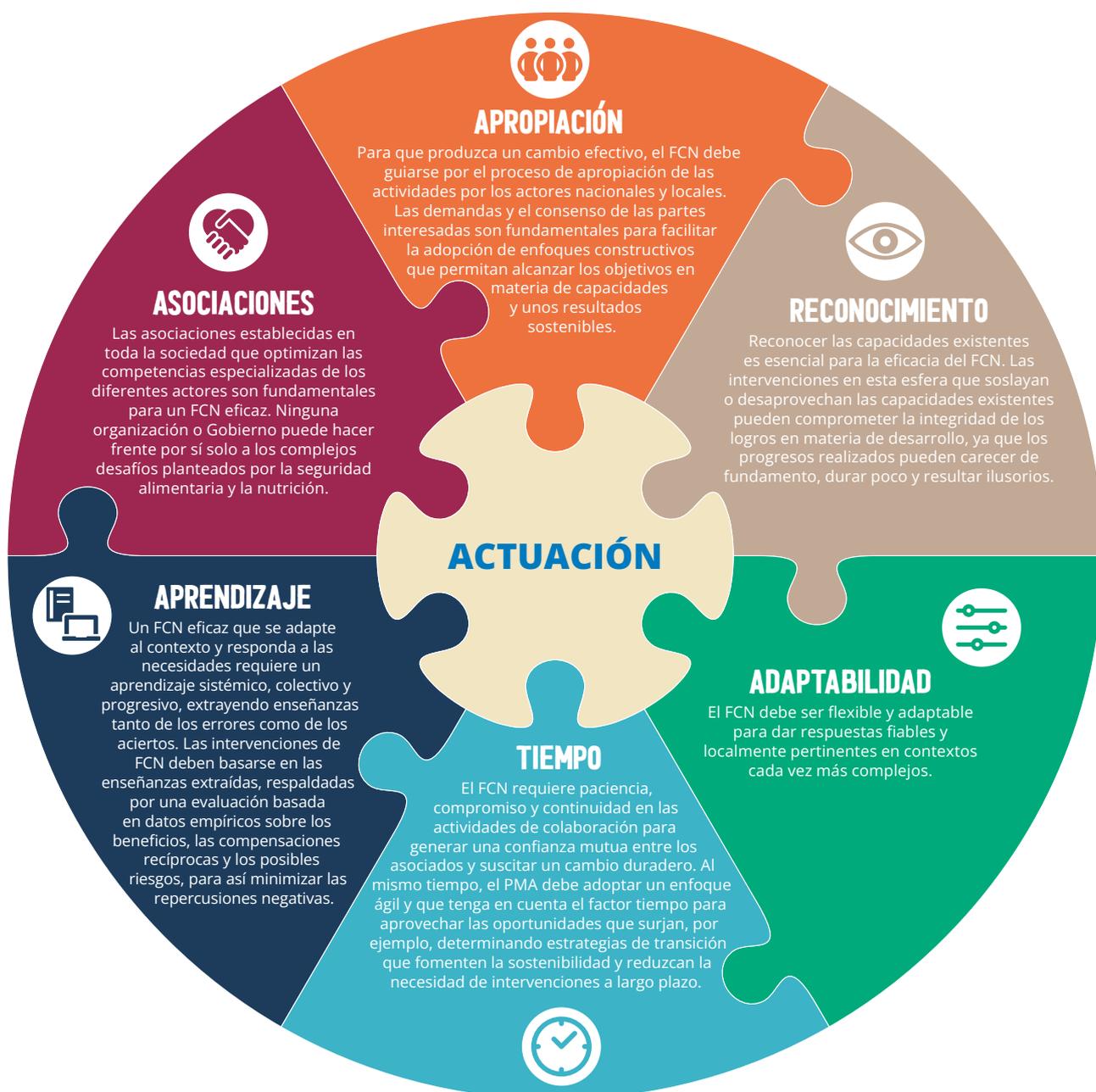


# Marco estratégico del PMA para el fortalecimiento de las capacidades nacionales

## Principios de actuación

Basándose en los principios establecidos en el marco de FCN de 2017, que en el informe de evaluación descentralizada de 2021 se reconocieron como necesarios para el buen fin de las intervenciones en esta esfera, a continuación se indican los principios básicos por los que se rige la actuación del PMA en la esfera del FCN<sup>40</sup>.

La adhesión a estos principios ofrece una base conceptual para mitigar los riesgos y fomentar la sostenibilidad.



## Vías para cambiar las capacidades

El PMA adopta una visión sistémica de las capacidades locales y nacionales para el FCN, determinando los aspectos complementarios y las relaciones de interdependencia existentes en cinco vías diferentes con el fin de hacer evolucionar las capacidades de transformación para mejorar los programas y los sistemas.

Estas vías son:

**Política y legislación**



**Eficacia y rendición de cuentas a escala institucional**



**Planificación estratégica y financiación**



**Diseño y ejecución de los programas**



**Participación de actores no gubernamentales**



Desde 2017, el PMA ha puesto a prueba estas vías y ha confirmado su idoneidad en una serie de sectores pertinentes para la consecución del objetivo del Hambre Cero, entre ellos la preparación y respuesta ante emergencias, la cadena de suministro, la protección social, la nutrición y la resiliencia. Las vías se basan, además, en la herramienta relativa a la alimentación escolar del Enfoque Sistémico para Lograr Mejores Resultados en la Educación (SABER)<sup>41</sup>.

Estas vías proporcionan un marco sólido para evaluar las capacidades existentes y las esferas prioritarias susceptibles de mejora en el país, planificar un apoyo coherente a las actividades de FCN y seguir de cerca el desempeño de los actores locales y los efectos en materia de desarrollo a nivel sistémico.

No se pretende que las vías sean prescriptivas, sino que son puntos de partida para la programación de las actividades de FCN que pueden adaptarse, en colaboración con las partes interesadas locales, a las necesidades específicas del contexto.



En **Colombia**, el PMA ha puesto en marcha un programa sobre la innovación al servicio de la nutrición, trabajando con el Gobierno para redefinir la agenda de nutrición y conectar a los responsables de la toma de decisiones de alto nivel con las comunidades, el sector privado y el mundo académico. Esta colaboración sirvió para fortalecer la eficacia institucional y la rendición de cuentas a la vez que aprovechar el enfoque centrado en abarcar el conjunto de la sociedad.

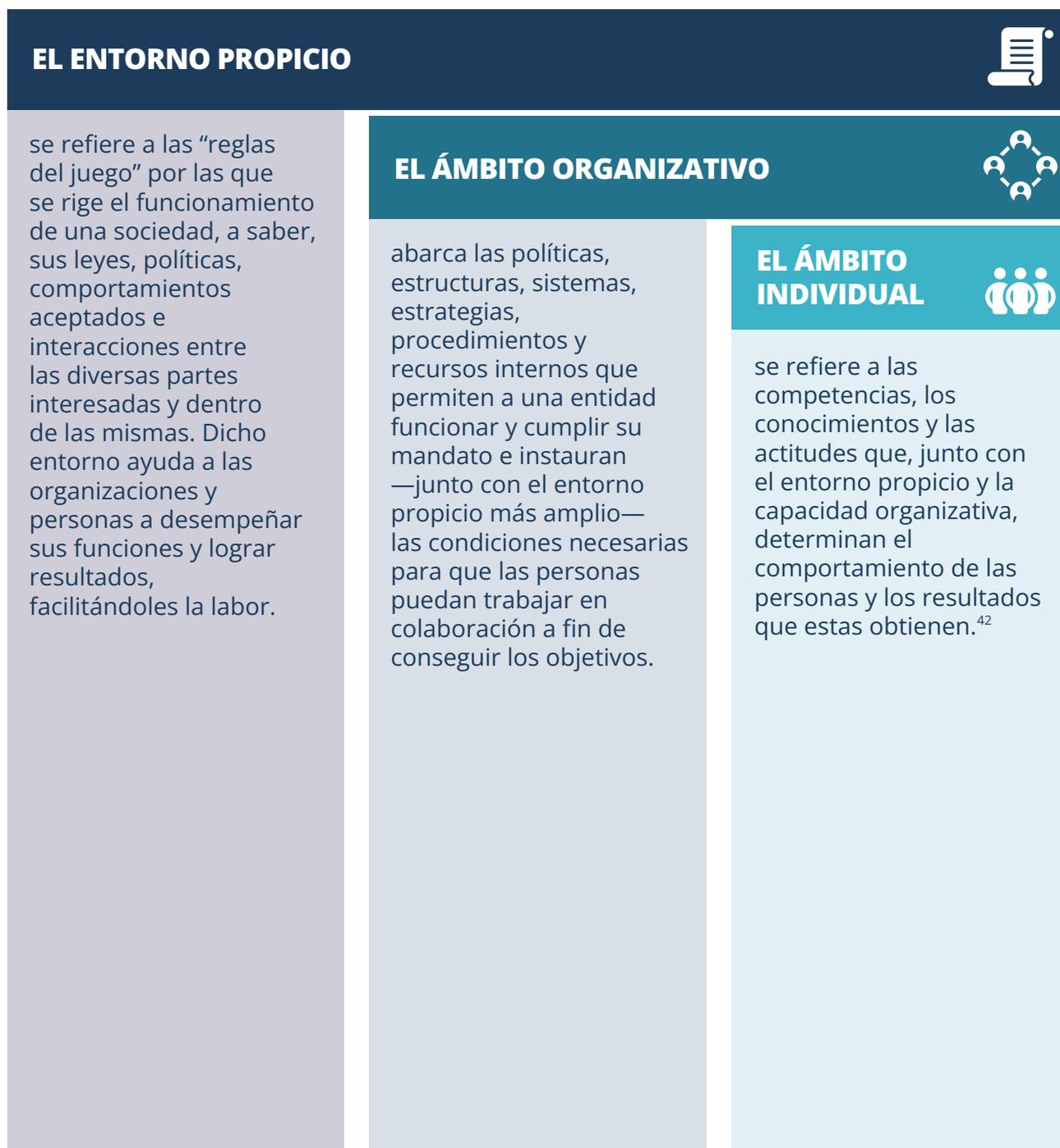


En **Filipinas**, el PMA ha reforzado la capacidad del Gobierno de intervenir cuando se producen desastres naturales apoyando el diseño y la ejecución de programas para el establecimiento de sistemas mecanizados de envasado de alimentos que permiten reducir los plazos de intervención y en los que se necesitan menos recursos humanos. El Gobierno gestiona ahora los sistemas de forma autónoma.

## Ámbitos de intervención

Dentro de cada una de las cinco vías, el cambio de las capacidades de los países puede producirse por medio de intervenciones en tres ámbitos: individual, organizativo y entorno propicio. Estos ámbitos representan niveles interrelacionados de la sociedad en los que el PMA opera para realizar sus intervenciones de FCN:

Los tres ámbitos son interdependientes y se refuerzan mutuamente: la solidez de cada uno depende de la solidez de los demás e influye en ella. Por ejemplo, los conocimientos se pueden mejorar a nivel individual por medio de asesoramiento en el trabajo, se pueden estimular a nivel colectivo por medio de un sistema de gestión de los conocimientos y se pueden apoyar dentro del entorno propicio por medio de legislación sobre el acceso a la información.



Mientras que las cinco vías para el cambio en las capacidades conforman un marco para determinar qué esferas del sistema han de reforzarse, los tres ámbitos ayudan a precisar la naturaleza de las carencias en esta esfera y las posibles intervenciones, determinando los problemas y sus soluciones.

Es probable que la mayoría de las iniciativas de FCN requieran actividades en más de un ámbito para fomentar un cambio social sostenible.



En el **Perú**, las actividades de promoción y la asistencia técnica del PMA contribuyeron a la aprobación de una ley sobre el enriquecimiento del arroz que promueve el consumo de arroz enriquecido, lo que debería representar un gran hito en la lucha contra la anemia<sup>43</sup>. Esta ley constituye un ejemplo sobresaliente de enfoque ascendente en la elaboración de una política, en el que un Gobierno regional, con la inversión activa del PMA en el fortalecimiento de las capacidades, asumió un papel prominente para transformar una política local en una

herramienta nacional a fin de lograr el objetivo del Hambre Cero. En 2021, el PMA facilitó iniciativas de fortalecimiento de las capacidades en las que participaron 220.000 personas de organizaciones nacionales interesadas y envió expertos en comisión de servicio a casi 500 instituciones nacionales, como comités nacionales de estadística, organismos nacionales de gestión de desastres y ministerios de educación, en países como Armenia, Kenya, la India, Sierra Leona y Timor Leste.



## Cartera de actividades

Basándose en su mandato, en el contexto en que trabaja y en las necesidades que se esfuerza por satisfacer, el PMA ofrece apoyo para el FCN en esferas técnicas y funcionales clave, en consonancia con el enfoque de fortalecimiento de los sistemas descrito en el Plan Estratégico, especialmente en las esferas de la protección social, la preparación y la respuesta ante emergencias y los sistemas alimentarios. Sobre la base de su experiencia, resultados, esferas de conocimientos especializados y competencias en relación con otros actores, el organismo también se dedica al FCN en esferas como la nutrición, los programas en las escuelas, la investigación, la evaluación y el seguimiento, la cadena de suministro y los programas basados en las transferencias de base monetaria. Aunque esta actualización de la política tiene por objeto apoyar la integración del FCN en todas las esferas técnicas y funcionales pertinentes, cada dependencia técnica del PMA es responsable de su esfera respectiva.

Una vez aprobada la versión actualizada de la política, el PMA elaborará material relacionado con su aplicación, por ejemplo, orientaciones para las oficinas en los países sobre la incorporación del FCN en los PEP. En ese material también se explorarán más a fondo los enfoques de FCN en diversas esferas técnicas y funcionales.

**Protección social:** En Haití, el PMA fortaleció las capacidades gubernamentales al contribuir, en calidad de asociado técnico principal, a la elaboración de la política nacional de protección y promoción social adoptada en junio de 2020. En un proceso participativo, el PMA orientó la redacción del texto, actuó como secretaria de los comités clave, prestó asistencia en la creación de la estructura nacional de gobernanza de la protección social y siguió apoyando la conversión de una base de datos de beneficiarios existente en un registro social nacional<sup>44</sup>.

**Cadena de suministro:** El PMA se ha asociado con el Organismo del Caribe para la Gestión de Emergencias en Casos de Desastre (CDEMA), trabajando para mejorar la gestión integral de la cadena de suministro en los sistemas de preparación y respuesta ante emergencias. Esto incluyó ayudar a establecer un nuevo sistema logístico regional para gestionar los artículos de socorro en San Vicente y las Granadinas después de la erupción del volcán La Soufrière en abril de 2021, lo que ayudó a garantizar que casi 18.000 evacuados recibieran suministros esenciales<sup>45</sup>.



## Anexo I - Léxico de términos fundamentales

Términos	Definiciones
Adaptación al contexto local	<p>La expresión se refiere a una de las dos “prioridades de habilitación” señaladas en el proceso del Gran Pacto de las Naciones Unidas, que reconoce que los actores locales suelen ser los primeros en responder a las crisis y, a menudo, disponen de un acceso a las comunidades afectadas que los actores internacionales no pueden lograr. Significa procurar que la acción humanitaria sea “tan local como sea posible y tan internacional como sea necesario” y aumentar la inversión en las capacidades institucionales de los equipos de intervención locales y nacionales. En un contexto de desarrollo más amplio, se refiere a la idea de que la proximidad de los Gobiernos subnacionales a las comunidades locales debería convertirlos en los protagonistas de la prestación de servicios, el desarrollo económico y la inversión pública y que, por tanto, son fundamentales para el desarrollo inclusivo y sostenible.</p>
Ámbitos de capacidades	<p>La expresión se refiere a los tres niveles interrelacionados de la sociedad en los que se pueden necesitar intervenciones de fortalecimiento de las capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="491 929 1439 1265">• El entorno propicio se refiere a las “reglas del juego” por las que se rige el funcionamiento de una sociedad, a saber, sus leyes, políticas, comportamientos aceptados e interacciones entre las distintas organizaciones y personas pertenecientes al Gobierno, el sector privado, el mundo académico y la sociedad civil (incluidos los grupos interconfesionales y religiosos, las comunidades y las redes formales e informales) que facilitan y prestan apoyo a dichas organizaciones y personas en el desempeño de sus funciones y el logro de resultados.</li><li data-bbox="491 1288 1439 1489">• El ámbito organizativo abarca las políticas, estructuras, sistemas, estrategias, procedimientos y recursos internos que permiten a una entidad funcionar y cumplir su mandato e instauran —junto con el entorno propicio más general— las condiciones necesarias para que las personas puedan trabajar en colaboración a fin de conseguir los objetivos.</li><li data-bbox="491 1512 1439 1668">• El ámbito individual se refiere a las competencias, los conocimientos y las actitudes que, junto con el entorno propicio y la capacidad organizativa, determinan el comportamiento de las personas y los resultados que estas obtienen.</li></ul>
Asistencia técnica	<p>Se refiere a la asistencia no financiera proporcionada por especialistas locales o internacionales. Puede consistir en compartir información, competencias especializadas y conocimientos prácticos mediante la cesión temporal de personal, la consulta por períodos breves, la instrucción, la capacitación profesional o los servicios de consultoría, y también puede implicar la transferencia de datos técnicos. La asistencia técnica puede ser un medio de apoyar el fortalecimiento de las capacidades de los países, pero también puede prestarse de una manera que constituya una sustitución de capacidades.</p>

Capacidad	Aptitud de una persona, una organización o la sociedad en su conjunto para gestionar satisfactoriamente sus asuntos. (Ref.: <a href="#">OECD, 2006</a> )
Cooperación Sur-Sur y triangular	Proceso por el que dos o más países en desarrollo procuran alcanzar sus objetivos nacionales propios o compartidos por medio de intercambios de conocimientos en general, personal cualificado, recursos y conocimientos prácticos de tipo técnico, y por medio de iniciativas colectivas regionales e internacionales, incluidas asociaciones de colaboración entre Gobiernos, organizaciones regionales, la sociedad civil, las instituciones académicas y el sector privado, en beneficio propio o mutuo dentro de las regiones y entre ellas. La cooperación Sur-Sur no sustituye la cooperación Norte-Sur, sino que la complementa. (Ref.: <a href="#">Política del PMA en materia de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular</a> )
Desarrollo de las capacidades	Véase “fortalecimiento de las capacidades”.
Enfoque de fortalecimiento de las capacidades de los países que engloba a toda la sociedad	Aplicación de un enfoque sistémico que dé prioridad a trabajar en toda la sociedad por medio de la participación y el apoyo de múltiples partes interesadas (actores diversos del Gobierno, el sector privado, el mundo académico y la sociedad civil, incluidos los grupos interconfesionales y religiosos, las comunidades y las redes formales e informales) para determinar las necesidades y soluciones y diseñar y ejecutar intervenciones, beneficiándose al mismo tiempo de los planes, programas y sistemas nacionales relativos a la seguridad alimentaria y nutrición.
Fortalecimiento de las capacidades	Proceso por el que una persona, una organización o la sociedad en su conjunto desarrolla sus capacidades y las refuerza, potencia, adapta y mantiene a lo largo del tiempo. (Ref.: <a href="#">OCDE, 2006</a> )
	Nota: esta definición se corresponde con la empleada en el sector del desarrollo de capacidades. En las referencias externas, las expresiones “desarrollo de las capacidades y “fortalecimiento de las capacidades” a menudo se emplean indistintamente. En la actualidad el PMA prefiere esto último, en sustitución de otras expresiones como “creación de capacidades” o “desarrollo de las capacidades”. El PMA acuñó la expresión “fortalecimiento de las capacidades de los países” en 2015 para referirse a toda su labor de fortalecimiento de las capacidades.
	Véase “fortalecimiento de las capacidades de los países”.
Fortalecimiento de las capacidades institucionales	Véase “Fortalecimiento de las capacidades nacionales”.

Fortalecimiento de las capacidades nacionales	Actividades estructuradas en torno a la colaboración con instituciones y otras organizaciones nacionales y subnacionales con la intención de mejorar el funcionamiento sostenible de los sistemas y programas con los que se apoya a las poblaciones en lo que respecta a la seguridad alimentaria, la nutrición y las necesidades básicas conexas.
Fortalecimiento de los sistemas	Se refiere a las intervenciones, en particular, las de fortalecimiento de las capacidades y sustitución de capacidades, dirigidas a mejorar las formas en que los elementos de los sistemas nacionales clave, especialmente los sistemas de preparación y respuesta ante emergencias, los sistemas alimentarios y los sistemas de protección social, trabajan combinadamente para lograr los resultados deseados.
Niveles de capacidades	Véase “Ámbitos de capacidades”.  Algunas fuentes se refieren a los “ámbitos de capacidades” como “niveles de capacidades”. (Ref.: <a href="#">OCDE, 2006</a> )
Sustitución de capacidades	Se refiere a la asistencia técnica prestada por un organismo externo o un donante en la que se realizan funciones o se obtienen productos entregables por cuenta de los actores nacionales o locales para cubrir temporalmente déficits de capacidades locales cuando un Gobierno u otra entidad necesita insumos específicos, a veces con urgencia, más que con la intención de desarrollar una capacidad nacional sostenible.
Vías para cambiar las capacidades	Se trata de aspectos fundamentales para los buenos resultados de los programas y sistemas y que deben tenerse en cuenta al evaluar y hacer una valoración de las capacidades existentes, determinar las esferas en las que es prioritario fortalecer las capacidades locales y nacionales, planificar intervenciones de fortalecimiento de las capacidades y llevarlas a cabo. Las vías se consideran puntos de entrada o de partida.  El PMA determina las capacidades, las necesidades y la demanda existentes con respecto a cinco aspectos de gobernanza esenciales conocidos como las “cinco vías”: política y legislación; eficacia y rendición de cuentas a escala institucional; planificación estratégica y financiación; diseño y ejecución de los programas, y participación de actores no gubernamentales (por ejemplo, las comunidades, la sociedad civil, los grupos interconfesionales y religiosos, las redes formales e informales, el mundo académico y el sector privado).

## Anexo II - Ejemplos de intervenciones de fortalecimiento de las capacidades nacionales, por ámbito y vía

	 <b>ENTORNO PROPICIO</b> Leyes, políticas, comportamientos aceptados e interacciones	 <b>ÁMBITO ORGANIZATIVO</b> Políticas, estructuras, sistemas, estrategias, procedimientos y recursos internos	 <b>ÁMBITO INDIVIDUAL</b> Conocimientos, competencias, actitudes
 <b>Vía 1</b> Política y legislación	Apoyar la elaboración de una política multisectorial de seguridad alimentaria	Ayudar a un Ministerio de Salud a establecer procedimientos de divulgación de una ley sobre enriquecimiento de los alimentos	Sensibilizar a los parlamentarios sobre los compromisos mundiales y regionales en materia de alimentación escolar
 <b>Vía 2</b> Eficacia y rendición de cuentas a escala institucional	Apoyar la formalización del mandato de un comité nacional de evaluación de la vulnerabilidad y su reconocimiento por las partes interesadas	Apoyar el desarrollo de un sistema digital de contabilidad de productos básicos en favor de la asistencia social alimentaria pública	Capacitar individualmente a los funcionarios públicos sobre prácticas eficaces de coordinación de los módulos de acción agrupada para atender emergencias
 <b>Vía 3</b> Planificación estratégica y financiación	Apoyar la reforma de un sistema presupuestario nacional para garantizar el seguimiento de las asignaciones presupuestarias multisectoriales destinadas a intervenciones que integren la dimensión nutricional	Asesorar a la oficina de un Primer Ministro sobre la elaboración de una propuesta de valor o de inversión con el fin de movilizar recursos para un programa nacional de alimentación escolar con productos locales	Facilitar una visita de intercambio Sur-Sur para personal de los ministerios de agricultura acerca de los procesos de planificación estratégica destinados a diversificar la producción agrícola y desarrollar las cadenas de valor
 <b>Vía 4</b> Diseño y ejecución de los programas	Fomentar el compromiso con la transparencia y el intercambio de datos para reducir la fragmentación de los programas de protección social	Ayudar a un Gobierno a integrar medidas preventivas en los planes de contingencia para casos de desastre	Impartir capacitación en el trabajo a funcionarios gubernamentales sobre los procesos de selección y registro de beneficiarios para un programa de transferencias de base monetaria de emergencia
 <b>Vía 5</b> Participación de los actores no gubernamentales	Coorganizar una plataforma neutral de intermediación para la creación de asociaciones y la colaboración entre los actores de la comunidad empresarial y todos los actores del ámbito de la nutrición	Colaborar con instituciones locales de educación superior para elaborar y poner en práctica planes de estudio sobre calidad e inocuidad de los alimentos	Capacitar a personal de organizaciones no gubernamentales locales sobre cómo integrar el género y la nutrición en los análisis de mercado

# Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FCN	Fortalecimiento de las capacidades nacionales
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PEP	Plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

## Notas finales

- 1 “Fortalecimiento de las capacidades nacionales” es un término propio del PMA que se adoptó en 2015 para diferenciar estas actividades de las de “fortalecimiento de las capacidades internas”, conocido ahora como “desarrollo de las capacidades internas”, que se refiere a los programas de aprendizaje y capacitación destinados al personal del PMA. Por coherencia, en la presente actualización de la política se sigue utilizando el término “fortalecimiento de las capacidades nacionales” para referirse a la labor del PMA en esa esfera.
- 2 “Fomento de la capacidad nacional y regional” (WFP/EB.3/2004/4-B).
- 3 “Política del PMA en materia de fomento de la capacidad: Informe de actualización” (WFP/EB.2/2009/4-B).
- 4 “Síntesis de los datos empíricos y las enseñanzas en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales derivados de las evaluaciones descentralizadas del PMA” (WFP/EB.A/2021/7-C).
- 5 Oficina del Inspector General del PMA. 2016. Internal Audit of WFP’s Country Capacity Strengthening, “Informe resumido de la evaluación de la política del PMA en materia de desarrollo de las capacidades” (WFP/EB.1/2017/6-A/Rev.1) y “Síntesis de los datos empíricos y las enseñanzas en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales derivados de las evaluaciones descentralizadas del PMA” (WFP/EB.A/2021/7-C).
- 6 Ibid.
- 7 Servicio de Investigación del Parlamento Europeo. 2017. Nota informativa: Understanding capacity-building/capacity development.
- 8 El fortalecimiento de la capacidad se integró en el Plan Estratégico para 2014-2017, como se explica en la página 3 del documento de la Oficina del Inspector General del PMA titulado Internal Audit of WFP’s Country Capacity Strengthening (2016).
- 9 Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR). 2015. Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030.
- 10 GNUD. 2017. Capacity Development: UNDAF Companion Guidance.
- 11 Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). 2017. Systems Approaches to Public Sector Challenges.
- 12 Mansoor, Z. y Williams, M. J. 2018. “Systems Approaches to Public Service Delivery: Lessons from Health, Education, and Infrastructure”.
- 13 Andrews, M., Pritchett, L. y Woolcock, M. 2017. Building State Capability: Evidence, Analysis, Action.
- 14 Cox, M. y Norrington-Davies, G. 2019. Technical assistance: New thinking on an old problem.
- 15 OCDE. 2006. Presentation: Capacity Development: Working towards good practice.
- 16 Pritchett L., Woolcock, M. y Andrews, M. 2012. Looking like a State: Techniques of Persistent Failure in State Capability for Implementation.
- 17 Otros desafíos prácticos para el fortalecimiento de las capacidades en estos contextos son la dificultad de recopilar datos empíricos fiables y la probable ausencia de un compromiso gubernamental a largo plazo para apoyar las intervenciones.
- 18 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Banco Mundial. 2011. International support for capacity development in post-conflict states: Reflections from two case studies in West Africa. PNUD. 2015. Supporting Capacity Development in Conflict and Fragile Contexts. Banco Asiático de Desarrollo. 2021. Fragile and Conflict-Affected Situations and Small Island Developing States Approach.
- 19 PMA. Democratic Republic of the Congo Annual Country Report 2021.
- 20 “Plan Estratégico (2004-2007)” (WFP/EB.3/2003/4-A/1); “Plan Estratégico del PMA para 2008-2011” (WFP/EB.A/2008/5-A/1/Rev.1) (prorrogado hasta 2013); “Plan Estratégico del PMA para 2014-2017” (WFP/EB.A/2013/5-A/1); “Plan Estratégico del PMA para 2017-2021” (WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2).
- 21 “Plan Estratégico del PMA para 2022-2025” (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2).
- 22 PMA. Mauritania Annual Country Report 2018.
- 23 PMA. Mauritania Annual Country Report 2021.
- 24 FAO, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y PMA. 2016. “Colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma: cumplimiento de la Agenda 2030”, pág. 4, párr. 10.
- 25 Oficina de Evaluación del PMA. 2008. Evaluation of WFP’s Capacity Development Policy and Operations.
- 26 PMA. Kenya Annual Country Report 2021.
- 27 PMA. Angola Annual Country Report 2021.
- 28 PMA. Chad Annual Country Report 2021.
- 29 “Compendio de las políticas relacionadas con el Plan Estratégico” (WFP/EB.1/2022/4-D).
- 30 Según se describe en la Estrategia del Programa Mundial de Alimentos para apoyar la protección social de 2021.
- 31 Adoptadas por el PMA en la estrategia de alimentación escolar de 2020: A Chance for every Schoolchild - WFP School Feeding Strategy 2020-2030.
- 32 “Política en materia de nutrición” (WFP/EB.1/2017/4-C).
- 33 “Política en materia de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular” (WFP/EB.A/2015/5-D).
- 34 “Política en materia de preparación para la pronta intervención ante emergencias” (WFP/EB.2/2017/4-B/Rev.1), “Política del PMA sobre reducción y gestión del riesgo de catástrofes” (WFP/EB.2/2011/4-A), “Política en materia de cambio climático” (WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1), “Política en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición” (WFP/EB.A/2015/5-C); PMA. 2016. WFP Corporate Information Technology Strategy 2016-2020.
- 35 “Política de protección y rendición de cuentas del PMA” (WFP/EB.2/2020/4-A/1/Rev.2) y “Política del PMA en materia de género de 2022” (WFP/EB.1/2022/4-B/Rev.1).
- 36 “Plan Estratégico del PMA para 2022-2025” (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2), pág. 45.
- 37 Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN). MOPAN 2017-18 assessments: World Food Programme (WFP), pág. 46.
- 38 PMA. Jordan Annual Country Report 2020.
- 39 Ibid.
- 40 Estos principios se añaden a los principios institucionales descritos en el Plan Estratégico del PMA para 2022-2025 y a los principios humanitarios por los que se rige la colaboración del PMA.
- 41 PMA, Grupo del Banco Mundial y The Partnership for Child Development. 2014. SABER School Feeding: Towards Nationally Owned School Feeding Programmes.
- 42 A los efectos de esta política, el ámbito individual se refiere a las personas que, en el seno de la sociedad, contribuyen a lograr el objetivo del Hambre Cero desempeñando sus actividades profesionales. No incluye a los ciudadanos o a los miembros de los hogares que mejoran su propio estado de seguridad alimentaria y nutrición, ni el desarrollo de las propias capacidades internas del personal del PMA.
- 43 PMA. Peru Annual Country Report 2021 (página web).
- 44 PMA. 2021. Estrategia del Programa Mundial de Alimentos para apoyar la protección social.
- 45 PMA. Caribbean Community Annual Country Report 2021; en el anexo II se encontrarán más ejemplos de intervenciones de FCN en las diversas vías y ámbitos, que ilustran la aplicabilidad del marco a una amplia gama de esferas técnicas y funcionales.

## Programa Mundial de Alimentos

Via Cesare Giulio Viola 68/70,  
00148 Rome, Italy  
T +39 06 65131 wfp.org

## Créditos de las fotos

Foto de portada: PMA/Badre Bahaji  
Foto página 3: PMA/Arete/Arlette Bashizi  
Foto página 5: PMA/Martin Lukongo  
Foto página 8: PMA/en Haut!  
Foto página 9: PMA/Giulio d'Adamo  
Foto página 11: PMA/Michael Duff  
Foto página 12: PMA/en Haut!  
Fotos página 13: PMA/Zakaria Thajj  
PMA/Mohammed Batah  
Fotos página 14: PMA/Evelyn Fey  
PMA/Julian Frank  
Fotos página 17: PMA/Deivid Torrado  
PMA/Arete/Angelo Mendoza  
Foto página 20: PMA/Tayra Pinzon  
Fotos página 21: PMA/Sayed Asif Mahmud  
PMA/Photolibrary