



WFP EVALUATION



**Programa
Mundial de
Alimentos**

**SALVAR
VIDAS
CAMBIAR
VIDAS**

Evaluación del Plan Estratégico para el País del PMA en Guatemala 2021–2025

Informe de evaluación centralizado

**OEV/2023/014
Febrero de 2025**

Agradecimientos

Econometría y su equipo de evaluación agradecen a la Oficina de Evaluación del Programa Mundial de Alimentos (PMA) en Roma y a la Oficina en el País del PMA en Guatemala por toda la colaboración brindada durante el desarrollo de la presente evaluación. Asimismo, extiende su agradecimiento a todas las personas de las instituciones del Gobierno de Guatemala, los asociados cooperantes, las agencias de las Naciones Unidas y otras entidades, así como a las mujeres y los hombres beneficiarios del Plan Estratégico de País, por haber compartido con el equipo de evaluación sus percepciones, aprendizajes y experiencias.

Descargo de responsabilidades

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

La denominación empleada y la presentación de los materiales en mapas no implican la expresión de ningún tipo de opinión por parte del PMA en lo que respecta a la situación legal o constitucional de ningún país, territorio o zona marítima, ni sobre la delimitación de fronteras.

El crédito fotográfico: © WFP/Giulio d'Adamo

Personal clave para la evaluación

Oficina de Evaluación

Anne-Claire Luzot	Directora de evaluación
Julia Betts	Directora adjunta de evaluación
Pernille Hougesen	Oficial de evaluación de la Oficina de Evaluación del PMA
Sergio Lenci	Oficial superior de evaluación de la Oficina de Evaluación del PMA
Lucía Landa Sotomayor	Analista de la Oficina de Evaluación del PMA

Equipo externo de evaluación

Aldo Magoga	Jefe de equipo
Patricia Domínguez	Evaluadora sénior nacional
Francisca Gómez Grijalva	Evaluadora sénior nacional
María Carolina Latorre	Evaluadora sénior internacional
Sergio Castellanos	Analista de datos
Germán Cortez	Asesor externo experto en adquisiciones
María Gloria Cano	Evaluadora interna de calidad

Índice

Resumen ejecutivo	i
1. Introducción	1
1.1. Características de la evaluación	1
1.2. Contexto	1
1.3. El objeto de la evaluación.....	5
1.4. Metodología, limitaciones y consideraciones éticas de la evaluación	10
2. Hallazgos de la evaluación	13
2.1. PE1: ¿En qué medida el PEP está basado en evidencia y orientado estratégicamente a satisfacer las necesidades de las personas más vulnerables a la inseguridad alimentaria y nutricional, considerando particularmente los contextos y desafíos únicos de los Pueblos Indígenas y la inclusión de género?	13
2.2. PE2: ¿A qué cambio contribuyó el PEP en el área de la seguridad alimentaria y la nutrición en Guatemala?	16
2.3. PE3: ¿En qué medida ha utilizado el PMA sus recursos de manera eficiente para contribuir a los productos y resultados estratégicos del PEP en Guatemala?	45
2.4. PE4: ¿Qué factores internos y externos explican el desempeño del PMA y el nivel de progreso hacia los resultados esperados?	48
3. Conclusiones y recomendaciones	53
3.1. Conclusiones.....	53
3.2. Recomendaciones	54
Anexos	57
Anexo 1. Términos de Referencia de la Evaluación del Plan Estratégico de Guatemala 2021-2025	57
Anexo 2. Cronograma de la evaluación	58
Anexo 3. Teoría del Cambio del PEP 2021-2025.....	59
Anexo 4. Matriz de evaluación	60
Anexo 5. Metodología de la evaluación	76
Anexo 6. Herramientas de recopilación de datos.....	81
Anexo 7. Programa de trabajo de campo sobre el terreno	87
Anexo 8. Descripción de personas entrevistadas	89
Anexo 9. Limitaciones, riesgos y medidas de mitigación.....	90
Anexo 10. Tablas financieras y de los indicadores de productos y efectos.....	91
Anexo 11. Encuesta de evaluación	97
Anexo 12. Análisis de Provisión de servicios de compras de alimentos para el Gobierno (Actividad 7)	105
Anexo 13. Esquema de hallazgos, conclusiones y recomendaciones	126
Anexo 14. Bibliografía.....	127
Acrónimos.....	131

Listado de figuras

Figura 1 – Tasas acumuladas de desnutrición aguda por 10.000 menores de 5 años por municipio. Guatemala, 2022.....	3
Figura 2 – Línea del Tiempo con principales eventos meteorológicos y catastróficos 2015-2022.....	4
Figura 3 – Fases evolutivas del PEP 2020-2025 y contexto externo.....	6
Figura 4 – Evolución de los efectos estratégicos de los PEP 2018-2020 y PEP 2021-2025 de Guatemala	7
Figura 5 – Evolución PEP 2021-2025, cambios en el presupuesto y participantes directos (<i>Tier 1</i>).....	8
Figura 6 – Financiación acumulada del PEP 2018-2020 y PEP 2021-2025 por EE sin Provisión de Servicios (EE5 en 2021-2025 y EE6 en 2018-2020)	9
Figura 7 – Financiación acumulada del PEP Guatemala 2018-2020 y PEP 2021-2025 para provisión de servicios	9
Figura 8 – Total de personas para asistir según lo planeado y la posterior ejecución en PEP 2021-2025 y PEP 2018-2020 por efecto.	10
Figura 9 – Mapas municipales de desnutrición aguda, crónica y distribución de las raciones	31
Figura 10 – Porcentaje de ejecución 2021-2024 (junio) PEP 2021-2025.....	47
Figura 11 - Donantes PEP 2021-2025 (en dólares) por actividad	49

Listado de tablas

Tabla 1 – Preguntas de evaluación y criterios aplicados.....	10
Tabla 2 – Cobertura lograda en el trabajo de campo.....	11
Tabla 3 - Cobertura EE1. 2021-2024 (número de persona y porcentaje).....	18
Tabla 4 - Indicadores de producto EE2: personas planeadas, cubiertas y porcentaje de cobertura (personas y porcentaje).....	20
Tabla 5 - Indicadores de producto EE3: personas planeadas, cubiertas	23
Tabla 6 – Personas aseguradas, total USD y sumas aseguradas.	24
Tabla 7 - Resultados de la EE4. Personas planeadas, cubiertas y porcentaje de cobertura (personas y porcentaje) Protección Social.....	28
Tabla 8 – Distribución del Gobierno de Guatemala de alimento complementario fortificado	32
Tabla 9 – Total de convenios con MAGA y MIDES, número y total en USD.....	33
Tabla 10 – Matriz de Recomendaciones.....	55

Resumen ejecutivo

Introducción

Características de la evaluación

1. La evaluación del plan estratégico para el país (PEP) relativo a Guatemala para 2021-2025 fue encargada por la Oficina de Evaluación del PMA. Cumple el doble propósito de rendir cuentas y favorecer el aprendizaje y se prevé que apoye el diseño del próximo PEP para Guatemala. El informe de la evaluación ofrece a las partes interesadas del PMA un análisis independiente de las realizaciones, oportunidades y desafíos de la organización, y en él se formulan recomendaciones encaminadas a mejorar la labor del PMA en Guatemala.
2. Los destinatarios principales de la evaluación son la Oficina del PMA en Guatemala, el Gobierno de Guatemala, la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, varias direcciones de la Sede mundial del PMA, la Junta Ejecutiva, los beneficiarios de los proyectos y otros asociados del PMA, como organizaciones no gubernamentales, entidades del sector privado e instituciones académicas.
3. En la evaluación se adoptó un enfoque teórico basado en una metodología mixta, recurriendo a los datos derivados del seguimiento, el examen de la documentación disponible, un estudio sobre el terreno que incluyó entrevistas semiestructuradas, una encuesta a las partes interesadas y debates en grupo con los beneficiarios. Al diseñar la evaluación se integraron las cuestiones de género y otras cuestiones intersectoriales.

Contexto

4. Guatemala es un país de ingreso medio con un desempeño macroeconómico estable. Sin embargo, el país se caracteriza por una gran desigualdad (el índice de Gini es de 48,3)¹ y el 56 % de la población vive en situación de pobreza. Casi la mitad de sus 17,3 millones de habitantes² se autoidentifica como indígena maya, xinka o garífuna³. Alrededor del 46,1 % de la población vive en zonas rurales⁴; los pequeños agricultores constituyen el 60,8 % de quienes se dedican a la agricultura y son el segmento de población más afectado por la pobreza extrema⁵. Guatemala ocupa el puesto 93 de los 146 países clasificados en el Índice Mundial de Disparidad de Género, y las mujeres y niñas indígenas son especialmente vulnerables a las desigualdades interseccionales: por ejemplo, el 62,7 % de las mujeres mayas son analfabetas y el 79,3 % vive en situación de pobreza⁶.
5. A nivel mundial Guatemala es el décimo país más expuesto a los fenómenos climáticos extremos⁷. En lo referente a la seguridad alimentaria, una evaluación con arreglo al sistema utilizado en la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (CIF) indicó que, entre septiembre de 2024 y febrero de 2025, 2,7 millones de personas experimentaron un nivel de inseguridad alimentaria de crisis o emergencia⁸. Según la Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil 2014-2015, el 45,8 % de los niños y el 47,1 % de las niñas menores de 5 años sufrían retraso del crecimiento, con una prevalencia del 61,2 % entre las niñas

¹ Instituto Nacional de Estadística (INE). 2023. [Encuesta Nacional de Condiciones de vida](#).

² INE. 2024. [Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050](#) (consultado el 13 de mayo de 2024).

³ INE. 2019. [Resultados del Censo 2018](#).

⁴ Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Gobierno de España, 2023. [Sectores agroalimentario y pesquero. Ficha sectores- Guatemala abril 2023](#).

⁵ Chávez Martínez, O. F. 2022. "Situación del cultivo de maíz en Guatemala: principales limitaciones en la productividad", en: *ACI Avances en Ciencias e Ingenierías* 14(1).

⁶ Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales. 2021. [Mujeres de Guatemala. Un análisis de sus condiciones económicas y sociales](#).

⁷ Bündnis Entwicklung Hilft y Ruhr University Bochum – Institute for International Law of Peace and Armed Conflict. 2020. [World Risk Report 2020](#).

⁸ CIF. 2024. [Guatemala: Acute food insecurity situation for June–August 2024 and projections for September 2024–February 2025 and March–May 2025](#)

indígenas⁹. Según el Banco Mundial, las tasas de malnutrición infantil en Guatemala se encuentran entre las más altas de la región y el país ocupa a este respecto el décimo lugar a nivel mundial¹⁰.

6. El plan nacional de desarrollo de Guatemala, denominado “Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032” presenta 10 prioridades de desarrollo entre las que se incluyen la seguridad alimentaria y la nutrición¹¹. El Gobierno recientemente elegido está desde enero de 2024 firmemente decidido a combatir la malnutrición por medio de la Política General de Gobierno 2024-2028, en consonancia con la Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional nacional (POLSAN) 2022-2037.

Plan estratégico del PMA para el país

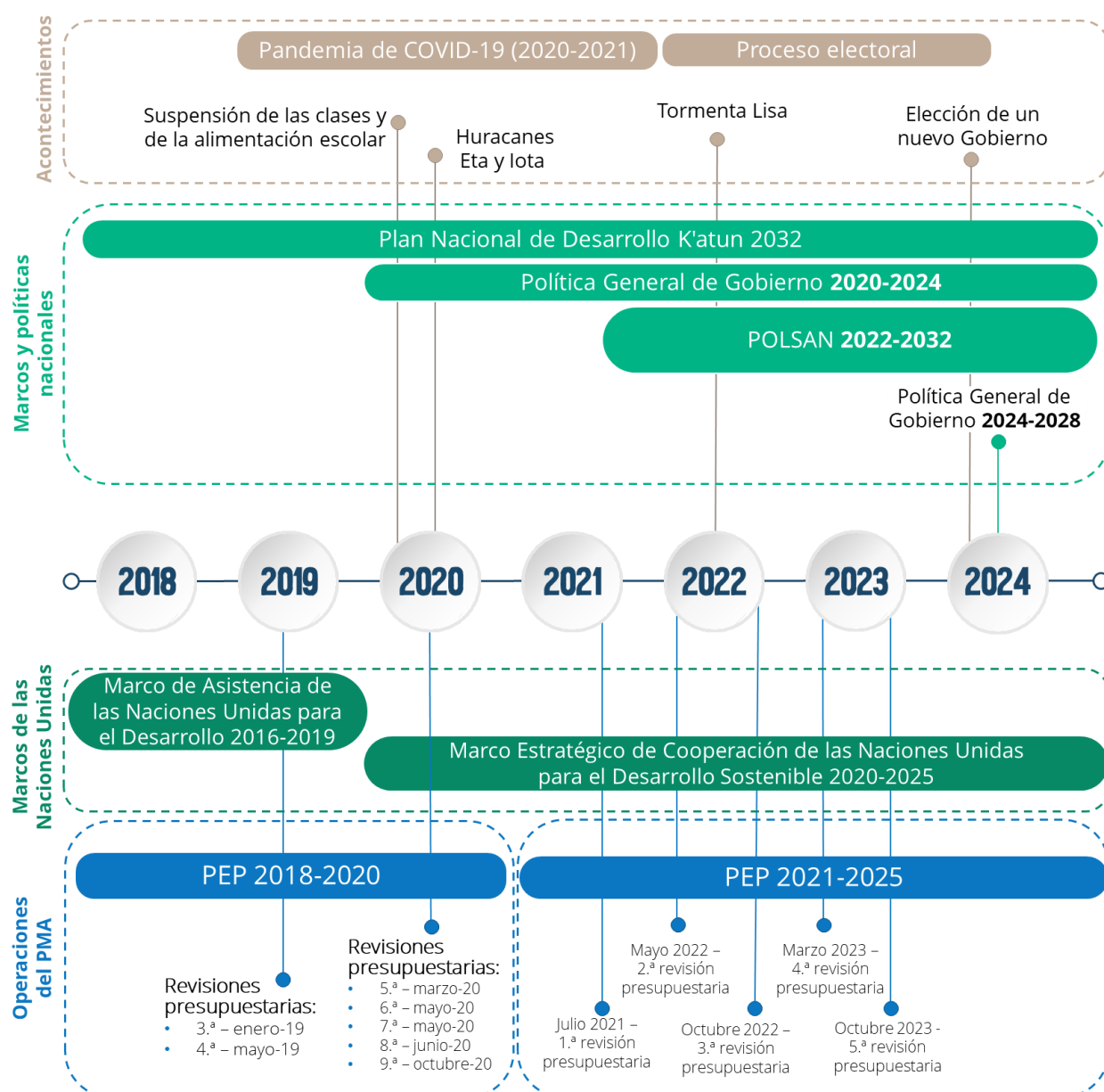
7. El PMA lleva colaborando con el Gobierno de Guatemala desde 1974 con el fin de mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición a través de la asistencia humanitaria y para el desarrollo. La presente evaluación se centra en el segundo PEP del PMA para Guatemala, que abarcó el período 2021-2025, aunque también ha tenido en cuenta intervenciones en curso que se remontan al PEP para 2018-2021. La figura 1 muestra el contexto del país y la evolución de las operaciones del PMA desde 2018.

⁹ Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), INE y ICF International. 2017. *Encuesta nacional de salud materno infantil 2014-2015: Informe final*.

¹⁰ Grupo Banco Mundial. 2024. *Investing in nutrition: Key to a more productive Guatemala*.

¹¹ Naciones Unidas en Guatemala. 2019. *Visión 2030*.

Figura 1: Sinopsis del contexto y de las operaciones del PMA en el país, 2018-2024



8. El PEP para 2021-2025 se diseñó para dar continuidad al paso de la prestación de asistencia de emergencia directa a la labor de fortalecimiento de los sistemas nacionales relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición, reorientación que se había iniciado durante el PEP para 2018-2020. A continuación figura un resumen de los efectos previstos y de las modalidades de intervención del PEP actual.

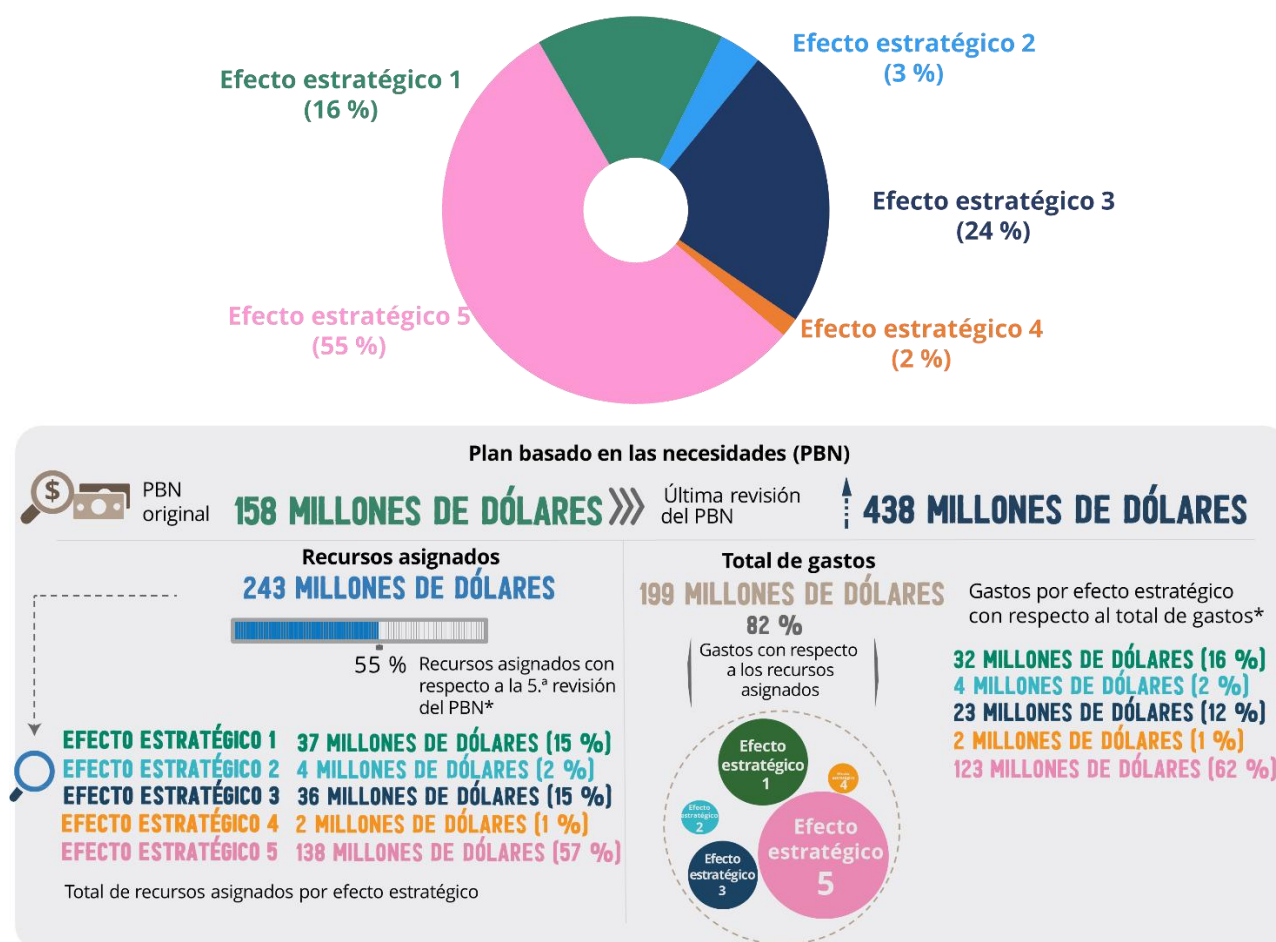
CUADRO 1: EFECTOS ESTRATÉGICOS Y MODALIDADES DE INTERVENCIÓN DEL PEP PARA GUATEMALA (2021-2025)		
Esferas prioritarias	Efectos estratégicos	Modalidades de intervención
Intervención ante crisis	1: Las poblaciones afectadas por crisis en Guatemala pueden satisfacer sus necesidades esenciales durante una crisis y después de ella.	Alimentos (en especie), transferencias de base monetaria (TMB) y/o cupones de un valor determinado; fortalecimiento de las capacidades
Fomento de la resiliencia	2: En 2024 las poblaciones vulnerables de las zonas seleccionadas tienen acceso a servicios y programas integrales que promueven una dieta saludable.	Alimentos; fortalecimiento de las capacidades
	3: Las poblaciones vulnerables de las zonas rurales y las instituciones locales forman parte integrante durante todo el año de sistemas alimentarios sostenibles y resilientes ante el clima, en los que se tienen en cuenta la nutrición y las cuestiones de género.	Alimentos; TBM y/o cupones de un valor determinado; fortalecimiento de las capacidades
	4: En 2024 las instituciones nacionales han fortalecido sus capacidades y mejorado su coordinación lo suficiente como para gestionar un sistema integrado de protección social.	Fortalecimiento de las capacidades
	5: Los socios nacionales tienen acceso a servicios eficientes y a asistencia técnica durante todo el año.	Prestación de servicios

9. Tal como se muestra en la figura 2, el PEP fue aprobado con un presupuesto para el plan basado en las necesidades de 158 millones de dólares EE. UU. Durante la ejecución, ese presupuesto aumentó hasta alcanzar los 438 millones de dólares, de los cuales el 55 % era financiación gubernamental para la compra de alimentos y artículos no alimentarios destinados a los programas nacionales relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición en el marco del efecto estratégico 5. El presupuesto restante (según la última revisión presupuestaria) se distribuyó de la siguiente manera: el 14 % para la intervención ante crisis (efecto estratégico 1), el 21 % para el fomento de la resiliencia (efecto estratégico 3) y el 4 % para actividades de nutrición y fortalecimiento de las capacidades (efectos estratégicos 2 y 4). En julio de 2024, el PEP estaba financiado en un 55 % y se había gastado el 82 % de los recursos asignados¹². Los donantes principales son la Unión Europea, los Estados Unidos de América y el Canadá para los efectos estratégicos 1 a 4, y el Gobierno de Guatemala en el caso del efecto estratégico 5.

¹² Informe estándar sobre el país ACR1-A (CRF 2022-2025) (informe para uso interno), consultado el 27 de julio de 2024, y quinta revisión presupuestaria.

Figura 2: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del PEP para Guatemala (2021-2025), julio de 2024

Presupuesto por efecto estratégico según el plan basado en las necesidades (PBN) de la última revisión presupuestaria (5.ª revisión – octubre 2023)

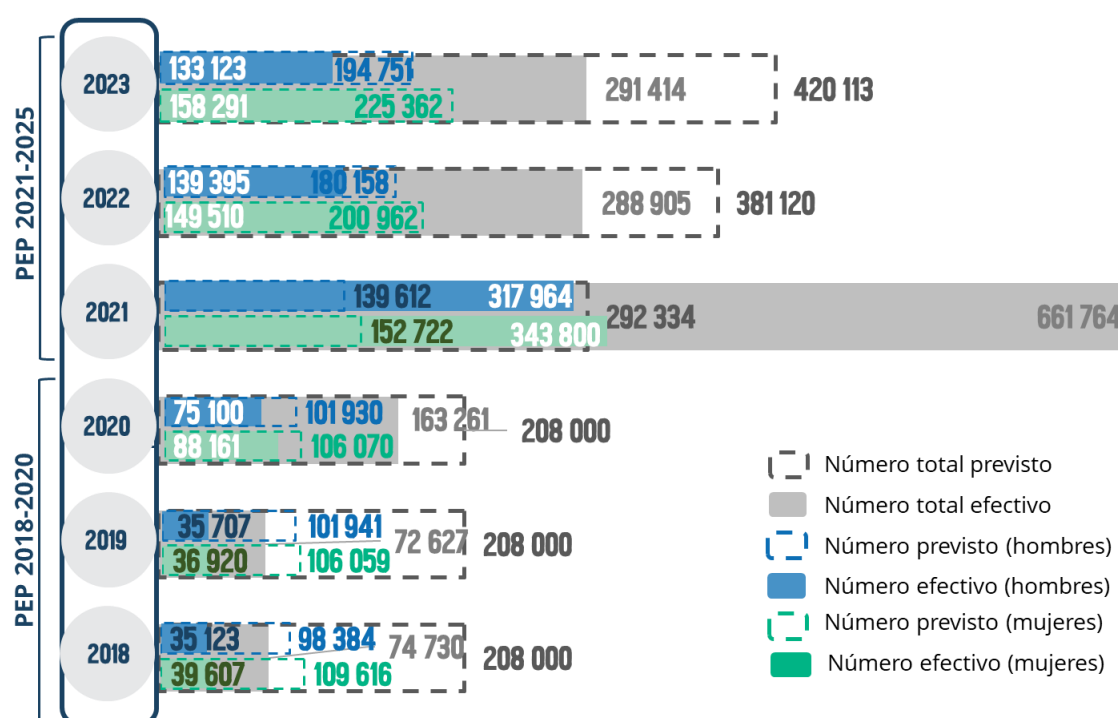


* Los porcentajes por efecto estratégico se han calculado sobre la base del total general de los costos. En el PBN original y el PBN revisado (5.ª revisión presupuestaria) se incluyen también los costos de apoyo directos e indirectos.

** Los porcentajes de los recursos asignados y los gastos en los distintos efectos estratégicos no suman el 100 %, ya que también se asignaron y emplearon recursos para fines no relacionados con efectos estratégicos (como los costos de apoyo directos e indirectos).

10. Según puede verse en la figura 3, el PMA fue aumentando la cobertura de beneficiarios con respecto al PEP anterior, aunque sin llegar a alcanzar el número previsto de beneficiarios directos, en gran parte debido a los déficit de financiación. La única excepción fue 2021, año en el que un aumento de los fondos en razón de la pandemia de COVID-19 y los huracanes Eta y Iota permitió al PMA duplicar con creces el número de beneficiarios directos.

Figura 3: Número previsto y efectivo de beneficiarios , por año y sexo, 2018-2023



Fuente: Informes anuales sobre el país de 2018 a 2023.

11. Los beneficiarios de los programas nacionales de protección social a los que el PMA prestó sus servicios no se contabilizan como beneficiarios directos. Sin embargo, la oficina en el país informa¹³ de que desde 2021 un promedio de medio millón de personas ha recibido todos los años alimentos fortificados adquiridos por el PMA en el marco de la iniciativa conocida como la “Gran Cruzada Nacional por la Nutrición”¹⁴.

Mensajes principales de la evaluación

Pertinencia y adaptabilidad

El diseño del PEP fue apropiado y pertinente para el contexto y las necesidades de las personas, y se alineó con las políticas nacionales sobre seguridad alimentaria y nutrición. Durante el período evaluado, el PMA prosiguió la reorientación de la asistencia directa al fortalecimiento de los sistemas, cambio que había iniciado con el PEP anterior, y estuvo en condiciones de adaptarse a la evolución de las necesidades y prioridades.

12. El diseño del PEP está en consonancia con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032 puesto que promueve el desarrollo rural y consolida la protección social, así como con la POLSAN, la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición y la labor de las “brigadas de nutrición”, dado que mejora el acceso a dietas saludables, la capacidad institucional, la comunicación destinada a promover cambios sociales y el fomento de sistemas alimentarios sostenibles. Asimismo, el PMA apoya la Política Nacional para la Reducción del Riesgo de Desastres de Guatemala y el Plan Nacional de Respuesta en caso de desastres al dedicar atención al fortalecimiento de las capacidades institucionales a nivel local y al fomento de la resiliencia de las comunidades.

13. El PMA demostró habilidad para adaptarse a un contexto dinámico; a este respecto, adaptando sus operaciones para garantizar la continuidad de la asistencia y ampliando su cobertura en respuesta a las nuevas necesidades generadas por los huracanes Eta y Iota y la pandemia de COVID-19. Utilizó

¹³ Informes anuales sobre el país del PMA correspondientes a 2021, 2022 y 2023.

¹⁴ Gobierno de Guatemala. [Gran Cruzada Nacional por la Nutrición](#).

cuestionarios en línea para realizar evaluaciones rápidas que garantizaran la disponibilidad de datos esenciales a pesar de las restricciones de viaje. También se adaptó al cambio de Gobierno en enero de 2024, armonizándose con las nuevas prioridades y actores institucionales; para ello, por ejemplo, colaboró con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) en las esferas de la respuesta ante emergencias y el fomento de la resiliencia agrícola, movilizando a expertos en medidas anticipatorias, microcréditos y cambio climático. En colaboración con el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), el PMA está respaldando los esfuerzos por mejorar el Registro Social de Hogares con el fin de orientar mejor la asistencia.

Eficacia y sostenibilidad

Gracias al PEP, en Guatemala el PMA brindó una respuesta integral con la que se abordaron tanto necesidades inmediatas como desafíos estructurales a largo plazo, reforzando los programas nacionales de protección social y promoviendo la resiliencia a nivel comunitario. En la eficacia y la sostenibilidad de los resultados, sin embargo, influyeron negativamente la insuficiente integración de las actividades durante la ejecución, el escaso afianzamiento de las mismas en las instituciones nacionales y la reducción de la financiación.

14. El diseño original del PEP se basó en una lógica de intervención coherente que combinaba los elementos siguientes: el fortalecimiento de las capacidades institucionales nacionales y locales relativas a la seguridad alimentaria y la nutrición, la preparación para casos de desastre y la intervención ante emergencias (efecto estratégico 4); la entrega directa de alimentos o efectivo en las situaciones de emergencia para complementar la capacidad de respuesta del Gobierno (efecto estratégico 1); la prestación de servicios de adquisición para apoyar la ejecución de los programas nacionales de protección social (efecto estratégico 5), e iniciativas para fortalecer la resiliencia de las personas, los hogares y las comunidades (efecto estratégico 3).

15. Sin embargo, durante la ejecución, los componentes del PEP no estuvieron suficientemente integrados, lo que limitó la eficacia y la sostenibilidad de los resultados. En particular, las actividades de fomento de la resiliencia (efecto estratégico 3) se encontraban algo dispersas geográficamente y no siempre estaban bien afianzadas en las instituciones nacionales, lo que impidió la sostenibilidad, las sinergias internas y externas y las oportunidades de ampliación. Del mismo modo, en el marco del componente de prestación de servicios (efecto estratégico 5), el PMA mejoró la eficiencia de los programas nacionales de protección social mediante la compra, el transporte y el almacenamiento de alimentos y artículos no alimentarios. Sin embargo, el componente se puso en práctica por separado y estuvo desconectado del resto del PEP, lo que redujo los posibles efectos sinérgicos, por ejemplo, en lo referente al fortalecimiento institucional y la consideración de aspectos transversales como las cuestiones de género, inclusión y nutrición. Esto es particularmente importante si se tiene en cuenta que a dicho componente se le destinó el 57 % de todos los recursos asignados. En las secciones siguientes se expone en detalle la eficacia y la sostenibilidad de los logros en cada efecto estratégico.

Seguridad alimentaria durante las crisis (efecto estratégico 1)

El PMA contribuyó a mejorar el acceso a los alimentos durante las crisis complementando la respuesta del Gobierno con TBM y el fortalecimiento de las capacidades nacionales. Debido a la escasez de fondos a partir de 2022, el número de beneficiarios tuvo que reducirse para mantener el equilibrio entre el volumen de asistencia y su cobertura, y garantizar que todas las personas recibieran una asistencia satisfactoria.

16. La cobertura de los beneficiarios previstos ha variado a lo largo de los años, alcanzando su punto máximo en 2021, cuando la asistencia en respuesta a la pandemia de COVID-19 y tras los huracanes Eta y Iota llegó a más de medio millón de personas, una cifra que representa el 241 % de los beneficiarios previstos, como se muestra en el cuadro 2. Aunque los efectos, necesariamente, no podían ser duraderos, el apoyo sirvió para aumentar los ingresos de un gran número de hogares y personas, lo que favoreció un mayor acceso a los alimentos y una mejora de los indicadores relativos al consumo de alimentos durante ese período. Aunque las necesidades siguieron siendo elevadas, la financiación comenzó a disminuir en 2022 y continuó haciéndolo hasta el momento en que se dejaron de recopilar datos para la presente

evaluación, en julio de 2024. A fin de mantener un valor de transferencia por persona que fuera suficiente para garantizar la eficacia de sus intervenciones, el PMA redujo el número de departamentos seleccionados de 22 en 2021 a 8 en 2024, dando prioridad a los departamentos donde la inseguridad alimentaria era mayor según los datos del Sistema de Información Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SIINSAN). En el cuadro 2 puede verse la fuerte reducción de la cobertura, aun cuando la misma fue excepcionalmente alta en 2021. En 2023 solo se llegó al 37 % de los beneficiarios previstos. La cobertura mejoró ligeramente en 2024, pero se mantuvo por debajo del 50 %.

17. Al ir disminuyendo tanto los efectos de la crisis inmediata como la financiación correspondiente, el PMA incorporó transferencias condicionadas centradas en la creación de activos de las comunidades, dentro de una estrategia más amplia de fomento de la resiliencia ligada a la agricultura regenerativa y la gestión de riesgos climáticos que se aplicó en relación con el efecto estratégico 3. Con esta labor se pretendía ir más allá de la asistencia alimentaria inmediata apoyando el desarrollo sostenible por medio de la capacitación financiera y la estimulación económica de los mercados locales, y algunos beneficiarios utilizaron los fondos para crear o desarrollar pequeñas empresas. Sin embargo, el breve plazo concedido para usar esos fondos (30 días) limitó la eficacia y la sostenibilidad de los resultados.

CUADRO 2: NÚMERO DE BENEFICIARIOS Y COBERTURA, POR MODALIDAD DE TRANSFERENCIA, 2021-2024							
	Número previsto			Número efectivo			Cobertura (%)
Año	Alimentos	Efectivo y cupones	Fortalecimiento de las capacidades nacionales	Alimentos	Efectivo y cupones	Fortalecimiento de las capacidades nacionales	Beneficiarios
2021	75 000	140 000			518 801	0	241
2022	75 000	180 000			173 932	1 766	68
2023	40 000	155 000	4 000		72 913	9 957	37
2024*	40 000	155 000	4 000	14 970	73 638	5 560	44

* Cifras preliminares.
Fuente: para las cifras de 2021 a 2023, informe CM-R020 extraído de la plataforma COMET, cifras de participantes y beneficiarios ajustadas, por etiqueta de actividad al 11 de enero de 2024”; para las cifras de 2024, informes CM-R015a y CM-P019 del COMET, extraídos el 3 de marzo de 2025.

Acceso a dietas saludables (efecto estratégico 2)

Las actividades del PMA complementaron eficazmente las intervenciones nacionales de nutrición, que lograron una amplia cobertura, pero la falta de financiación y de coordinación institucional limitó la eficacia y la sostenibilidad de los programas nacionales.

18. El PMA ha desempeñado un papel fundamental en la ejecución de los programas nacionales de nutrición y seguridad alimentaria en Guatemala, en particular a través de la compra y distribución de alimentos complementarios fortificados en apoyo del programa “Gran Cruzada Nacional por la Nutrición”, el cual llegó anualmente a unos 500.000 niños menores de 5 años durante el período 2021-2023¹⁵. Por otra parte, el PMA cofinanció, junto con el MIDES, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) y la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN), una evaluación de datos de referencia y finales que ayudó al Gobierno a rastrear los avances y ajustar la planificación del programa nacional. En esa evaluación se constató que, aunque el 88,7 % de los niños de 6 a 23 meses fueron atendidos al menos una vez, solo el 13,7 % (en 2021 y 2022) recibió la cantidad de raciones recomendada, debido principalmente a la falta de fondos. Esto limitó notablemente los resultados nutricionales. En la evaluación se señalaron esferas en las que cabía mejorar —como los procedimientos públicos de adquisición, el

fomento de la capacidad técnica y la coordinación entre el MIDES (adquisiciones) y el MSPAS (ejecución)—, en las cuales podría plantearse el apoyo futuro del PMA.

19. Durante la pandemia de COVID-19, la Organización Mundial de la Salud (OMS), el PMA, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Unión Europea pusieron en marcha las brigadas integrales de salud y nutrición, que prestaron asistencia a entre 3.000 y 20.000 personas al año en el período 2021-2023. En el momento de redactar este informe, las brigadas siguen en funcionamiento. La evaluación puso de manifiesto que eran una forma efectiva de mejorar la nutrición, pero la cobertura y la continuidad se vieron afectadas por la falta de fondos para personal capacitado. El PMA prestó asistencia técnica para facilitar la ejecución por parte de las brigadas de un componente cuyo objetivo era promover cambios de comportamiento en materia nutricional, lo que probablemente contribuyó a mejorar el indicador relativo a la diversidad alimentaria, que pasó del 45,0 % al 62,4 % durante el período considerado en Santa Rosa, Jalapa y Alta Verapaz.

Fomento de la resiliencia de las comunidades (efecto estratégico 3)

El PMA llevó a cabo intervenciones de capacitación que reforzaron la posición de los pequeños agricultores en la cadena de suministro y les dieron la oportunidad de protegerse contra los fenómenos climáticos adversos, pero los resultados se circunscribieron a los niveles individual y comunitario debido a la falta de oportunidades para ampliar la escala, y la sostenibilidad fue limitada debido a que las actividades no estuvieron suficientemente integradas en las instituciones.

20. El PMA desempeñó un papel fundamental en la integración de los pequeños agricultores en la cadena de suministro de la alimentación escolar nacional. Mediante un programa conjunto con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) se impartió capacitación a cerca de 2.000 agricultores y jóvenes sobre prácticas agrícolas, competencias comerciales, gestión de riesgos ambientales e impuestos, lo que favoreció el aumento de los ingresos de las familias participantes. Los participantes de grupos de productores en Quetzaltenango y El Quiché, por ejemplo, vieron aumentar su ingreso semanal promedio de 764 a 66.689 quetzales en 2021. Durante el período 2021-2023, el valor de las ventas de los pequeños agricultores a las escuelas también aumentó, pasando de 0 a 414.122 dólares. No obstante, la sostenibilidad de estos resultados es incierta a causa de las limitaciones presupuestarias y las deficiencias en la coordinación de las comisiones técnicas interinstitucionales de alimentación escolar (CTIAE) — apoyadas por el PMA— en los niveles departamental y municipal y entre el Ministerio de Educación (MINEDUC) y el MAGA.

21. En asociación con el MINEDUC y el MAGA, el PMA desarrolló una aplicación para teléfonos móviles denominada “Alimentación Escolar”, cuyo objetivo era conectar las escuelas y los proveedores registrados para facilitar la compra de alimentos del programa de comidas escolares de Guatemala a proveedores locales. Sin embargo, el uso de la aplicación fue limitado, debido principalmente a problemas de conectividad¹⁶.

22. El PMA ha pasado de centrarse en la creación de activos a corto plazo en el PEP para 2018-2021 a desarrollar estrategias de resiliencia a largo plazo para los pequeños agricultores a través de intervenciones como programas de microseguros, la distribución de semillas biofortificadas y las transferencias de efectivo anticipatorias que ayudaron a los pequeños agricultores a proteger sus medios de vida de los fenómenos climáticos adversos, mejorando su capacidad para hacer frente a crisis recurrentes. Los microseguros paramétricos se han utilizado para proporcionar a los agricultores una red de seguridad financiera en caso de pérdidas causadas por fenómenos meteorológicos extremos, como sequías o lluvias excesivas. Las indemnizaciones se activan cuando se cumplen ciertos parámetros meteorológicos predefinidos, brindando así ayuda financiera inmediata a los damnificados. Durante la ejecución del PEP, el número de asegurados ha crecido de 6.455 en 2021 a 71.130 en 2023, lo que demuestra la exitosa expansión de este mecanismo de protección. En 2023, 5.337 hogares recibieron pagos por valor de 606.253 dólares.

¹⁶ PMA. 2025. *Pilot Impact Evaluation of the Home-grown School Feeding Programme in Guatemala*.

Fortalecimiento del sistema nacional de protección social y de la gestión de las intervenciones en casos de emergencia (efecto estratégico 4)

El PMA ha contribuido a fortalecer la capacidad del MIDES y de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED) para ejecutar intervenciones integradas de protección social, mejorar las actividades nacionales de preparación y respuesta ante emergencias y acrecentar las capacidades locales de gestión de desastres. Sin embargo, el carácter fragmentado del enfoque de fortalecimiento de las capacidades, las limitaciones presupuestarias y los problemas de coordinación están mermando la eficacia y la sostenibilidad de las intervenciones. Desde 2024, el PMA presta más atención a aportar información en la que basar las políticas públicas y el diseño y la ejecución de los programas nacionales de protección social.

23. El PMA contribuyó, junto con el MIDES, a actualizar la Política de Desarrollo Social y Población y a diseñar el Sistema Nacional de Protección Social integrado. Además, colaboró con ese ministerio para introducir experimentalmente el Registro Social de Hogares con la inscripción de 19.800 hogares de cinco departamentos atendiendo a cuestiones de género; dicho registro será una herramienta esencial para facilitar la selección transparente de los beneficiarios y mejorar la coordinación con los asociados. La evaluación confirmó que el proyecto piloto había contribuido a reactivar la Estrategia Financiera ante el Riesgo de Desastres, en coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas, y tenía posibilidades de mejorar la eficiencia y la eficacia del Sistema Nacional de Protección Social. Pese a ello, la ampliación nacional del proyecto piloto se enfrenta a problemas presupuestarios. El PMA colaboró asimismo en la elaboración de la política de género del MIDES, el desarrollo de una plataforma digital de aprendizaje sobre protección social y la creación de indicadores para el seguimiento y la evaluación de los programas del Viceministerio de Protección Social.

24. Con el fin de mejorar la capacidad nacional de preparación e intervención ante emergencias, el PMA apoyó a la CONRED y al MIDES por medio de evaluaciones logísticas e impartiendo capacitación en planificación e intervención —por ejemplo, gestión de las existencias en los almacenes de ayuda humanitaria— a más de 500 empleados públicos. Esta labor incluyó la donación de drones y unidades de almacenamiento móviles y la puesta en marcha de sistemas de información en tiempo real para mejorar el seguimiento de los suministros. Esto probablemente haya contribuido a aumentar el valor alcanzado por el indicador de la capacidad de preparación ante emergencias (de 2,5 a 4; valor máximo: 5) en las esferas de la preparación e intervención ante emergencias, el diseño y la ejecución y las telecomunicaciones de emergencia.

25. A pesar de estos avances, los municipios siguen enfrentándose a obstáculos para reducir el riesgo de desastres de manera efectiva. En particular, la Política Nacional para la Reducción de Riesgo a los Desastres, los marcos jurídicos pertinentes y el Código Municipal no asignan a los municipios responsabilidades en lo relativo a la reducción del riesgo de desastres, lo que limita la capacidad de las autoridades locales para actuar de forma proactiva.

Prestación de servicios de adquisición y logística para los programas nacionales de protección social relacionados con la seguridad alimentaria y nutricional (efecto estratégico 5)

26. Desde 2021, el PMA se ha ocupado de adquirir la mayoría de los alimentos destinados a los programas nacionales de asistencia alimentaria dirigidos por el MAGA y de transportarlos a más de 300 municipios en 22 departamentos, ayudando así al Gobierno a mantener un flujo constante de productos básicos. Asimismo, ha ayudado a mejorar la eficiencia en función de los costos de las adquisiciones públicas, al lograr una reducción media de los costos del 29 % en los productos alimenticios esenciales entre 2020 y 2024 y aumentar el volumen de alimentos y artículos no alimentarios disponibles en un 14 %. También ha aportado más transparencia al proceso de adquisición al incrementar la utilización de procedimientos de licitación. Como puede verse en el cuadro 3, el 87 % de sus contratos se otorgaron mediante concurso, en comparación con el 20 % de los contratos públicos. El PMA también aumentó la velocidad de las compras de alimentos, de los 210 días que necesitaba el Gobierno a 83 días por término medio.

CUADRO 3: AUMENTOS DE EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA ATRIBUIBLES A LOS PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN DEL PMA, 2020-2024		
	Gobierno de Guatemala	Dependencia de la cadena de suministro de la Oficina del PMA en el País
Porcentaje de contratos adjudicados por medio de licitaciones	20 ^a	87
Plazo medio para completar el proceso de adquisición (días)	210 ^b	83

Fuentes:

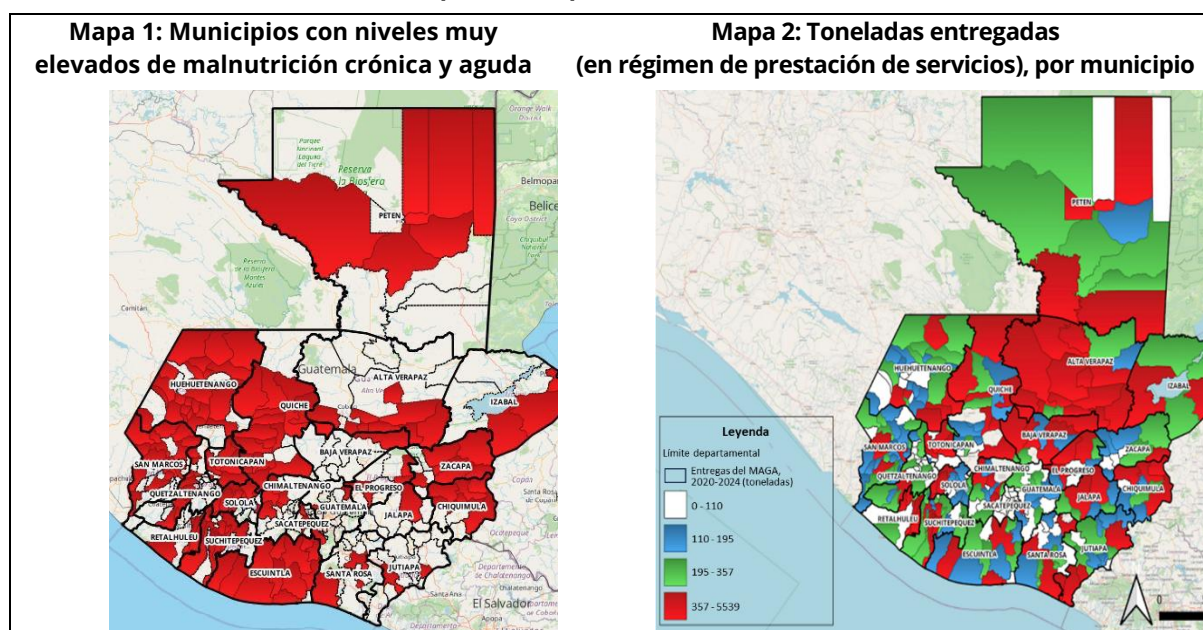
^a Datos extraídos de [Guatecompras](#) (el sistema de contratación y adquisición en línea del Ministerio de Finanzas Públicas), julio de 2024.

^b Centro de Investigaciones Económicas Nacionales. 2023. [Adquisiciones Públicas](#).

27. Esta mayor colaboración con el Gobierno, basada en la prestación de servicios, ha posicionado al PMA como asociado de confianza en la ejecución de programas nacionales de seguridad alimentaria y nutrición por parte del Gobierno y permitido llegar a un gran número de beneficiarios.

28. Sin embargo, los acuerdos entre el PMA y el Gobierno, basados en la demanda, no preveían el fortalecimiento de capacidades para que este último mejorara sus propios procesos de adquisición y distribución de alimentos, lo que limitó la sostenibilidad de los logros conseguidos. Además, tampoco se incluyeron en los acuerdos disposiciones sobre la selección de los beneficiarios, la distribución más allá de los almacenes municipales ni el seguimiento posterior a la distribución. En la evaluación se observó que, si el PMA no está en condiciones de garantizar que los alimentos que adquiere y transporta se distribuyan a las personas más vulnerables, ello podría exponerle a un riesgo para su reputación en relación con la imparcialidad y neutralidad percibidas. Por ejemplo, tal como ilustran los mapas que figuran a continuación, en algunos casos las zonas en que tuvo lugar la distribución final no coincidieron totalmente con las afectadas por la malnutrición crónica y aguda. En el momento en que se recopilaban los datos, se estaban celebrando conversaciones con el MAGA y el MIDES acerca de la función que podía desempeñar el PMA en el transporte de la asistencia más allá de las instalaciones de almacenamiento municipales.

Figura 3: Mapa departamental: comparación entre la difusión de la malnutrición crónica y aguda y el volumen de alimentos distribuidos, por municipio



Las denominaciones empleadas en este documento y la forma en que se presentan los datos en los mapas no entrañan, por parte del PMA, juicio alguno sobre la condición jurídica o constitucional de ningún país, territorio o zona marítima, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

Fuente: Equipo de evaluación, a partir de datos del SIINSAN (malnutrición crónica) y el MSPAS (malnutrición aguda) para el mapa 1, y datos sobre la prestación de servicios del PMA para el mapa 2.

Cuestiones transversales

Género e inclusión social

En Guatemala, el PMA ha logrado avances encomiables en la ejecución de las estrategias institucional y regionales en materia de género e inclusión al integrar la igualdad de género en sus programas, prestando especial atención al empoderamiento económico. En este contexto, la distribución desigual de la carga de trabajo en los hogares sigue representando un gran desafío. Los esfuerzos por garantizar la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad son menos evidentes.

29. Las estrategias institucionales y regionales del PMA tienen por objeto abordar las causas profundas de la desigualdad de género que afectan a la seguridad alimentaria y la nutrición, y empoderar económicamente a las mujeres mediante la integración de la igualdad de género en sus programas. Como aspecto destacado, en Guatemala el PMA ha promovido el empoderamiento económico de las mujeres mediante iniciativas como los “grupos comunitarios socioeconómicos”. Un proyecto quinquenal de empoderamiento económico de las mujeres indígenas tiene 3.000 participantes directas y 18.000 beneficiarias indirectas en 32 comunidades de cuatro municipios. Un resultado del mismo, por ejemplo, es que 157 grupos de ahorro que se beneficiaron de actividades de fomento de las capacidades en materia de producción y comercialización han conseguido ahorrar hasta la fecha 300.000 dólares.

30. El PMA ha trabajado por medio de los comités de igualdad de género y otros grupos para promover la redistribución de las responsabilidades domésticas, con el fin de mitigar los posibles efectos negativos de los arreglos existentes en el empoderamiento económico de las mujeres. La evaluación constató que, pese a que se habían hecho algunos progresos, se requería una mayor participación de los hombres y hacía falta más tiempo para lograr efectos significativos.

31. El PMA dirigió el Grupo técnico interinstitucional sobre personas con discapacidad, contribuyendo así a la aplicación de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad por parte del equipo de las Naciones Unidas en el país, el cual valoró enormemente su liderazgo. Sin embargo, la

evaluación no halló evidencias de que los programas se dirigieran específicamente y estuvieran adaptados a las personas con discapacidad. Además, se presta escasa atención a otros grupos vulnerables, como las personas de edad avanzada o las que viven con el VIH. El apoyo a esta últimas se ha limitado a una iniciativa realizada conjuntamente con el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA) y el MSPAS, que consistió en proporcionar asistencia alimentaria y paquetes de artículos de higiene a 80 familias en Retalhuleu y Quetzaltenango durante la pandemia de COVID-19.

Adecuación cultural

En Guatemala, el PMA ha logrado avances significativos en la promoción de la adecuación cultural de sus programas. Sin embargo, los resultados son más evidentes en la traducción de los cursos y materiales de capacitación a las lenguas indígenas que en otros aspectos, como la libre consulta previa y el uso de los conocimientos indígenas para diseñar los programas. Por otra parte, los datos no se desglosan sistemáticamente en función del origen étnico, lo cual limita las oportunidades de hacer el seguimiento y adaptar los programas.

32. En Guatemala, el PMA ha hecho grandes progresos en facilitar la participación efectiva de los Pueblos Indígenas en sus actividades programáticas, al garantizar la traducción de los talleres y materiales escritos de capacitación a las lenguas indígenas. Lamentablemente, el desglose de los datos de los beneficiarios por origen étnico no es lo suficientemente sistemático como para revelar el porcentaje de participación efectivo. Por ejemplo, según datos del PMA, en 2023 el 18,5 % de sus beneficiarios eran indígenas. Este porcentaje parece bajo si se tiene en cuenta que en algunas zonas donde el PMA trabaja casi el 90 % de la población es indígena. Mientras tanto, otras fuentes internas de datos indican una participación mucho mayor de los Pueblos Indígenas en las actividades del PMA. Esta falta de claridad impide que este último comprenda si debe efectuar ajustes para mejorar la adecuación cultural de sus actividades y la participación efectiva de los Pueblos Indígenas en sus programas.

33. En la evaluación se observó que la adecuación cultural de las intervenciones del PMA a veces se limitaba a la traducción y no se hacía extensiva a la colaboración sistemática con los Pueblos Indígenas en el diseño y la ejecución de los programas, en consonancia con las orientaciones del propio PMA¹⁷. De hecho, se observó que el diseño de las intervenciones solía ser el mismo con independencia del origen étnico de la comunidad destinataria, lo que hizo que el PMA desaprovechara una oportunidad para adaptar las intervenciones a los hábitos alimentarios locales, la propiedad comunitaria de la tierra, las funciones de las autoridades tradicionales y los sistemas locales de gobernanza. La evaluación puso de manifiesto una limitada coordinación con las autoridades indígenas a nivel local, y escasos conocimientos y capacidades de ejecución relacionados con las necesidades específicas de las poblaciones indígenas, sobre todo antes de que se establecieran las oficinas sobre el terreno en 2022. La situación ha ido mejorando desde que en 2024 se contrató a un asesor especializado en la oficina en el país y a medida que las oficinas sobre el terreno se van consolidando.

Medio ambiente, rendición de cuentas a personas afectadas, protección y principios humanitarios

34. La mitigación del cambio climático y la protección del medio ambiente fueron elementos clave de la capacitación proporcionada a los agricultores en el marco del componente de fomento de la resiliencia del PEP. Sin embargo, la evaluación constató que los beneficiarios seguían teniendo problemas para acceder a la información climática, ya que el acceso no siempre era generalizado y en ocasiones se veía obstaculizado por la escasa conectividad en las zonas remotas. En cuanto a los principios humanitarios, el PMA ha defendido en gran medida la imparcialidad, la neutralidad y la independencia al priorizar su asistencia en función de las necesidades y garantizar la transparencia en los procesos de selección, algo que las comunidades elogiaron. No obstante, tal como se señala en el párrafo 28 y en la figura 3, sigue habiendo problemas para garantizar la equidad cuando la distribución de alimentos se administra a través de acuerdos gubernamentales; los conflictos locales también pueden representar un obstáculo para la neutralidad.

35. El PMA ha establecido mecanismos eficaces de protección y rendición de cuentas, como una línea telefónica confidencial, buzones de sugerencias y sistemas comunitarios de retroinformación. Combinados con la participación del personal sobre el terreno, estos sistemas han permitido a las comunidades

¹⁷ Página web del PMA sobre los Pueblos Indígenas, y PMA. [Guidance Note on Free Prior and Informed Consent](#).

expresar sus preocupaciones y han apoyado la transparencia. Aunque estos mecanismos han sido bien recibidos por los beneficiarios, persisten las dificultades para hacerlos más accesibles para los grupos vulnerables, como las personas con discapacidad. Algunos miembros de las comunidades siguen informando de la confusión con respecto a los procesos de selección de los beneficiarios, lo que pone de relieve la necesidad de mejorar la comunicación y la inclusión.

Eficiencia en las operaciones del PMA

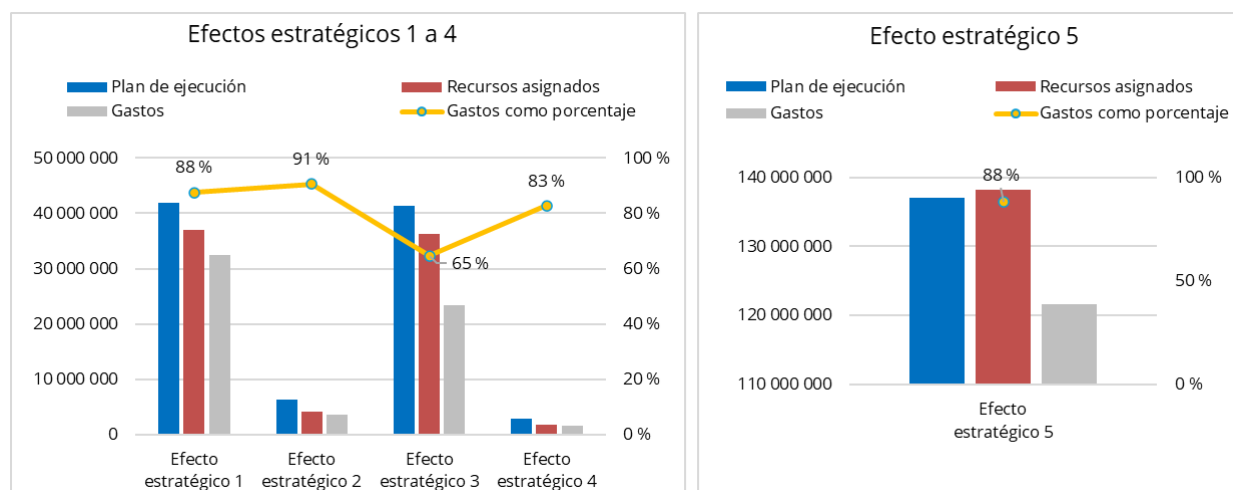
En general, el PMA en Guatemala está ejecutando sus intervenciones de manera eficiente, con unas tasas de ejecución superiores al 83 %, como puede verse en la figura 4. La única excepción es el componente de fomento de la resiliencia (efecto estratégico 3), para el que a julio de 2024 solo se había utilizado el 65 % de los recursos asignados.

36. El PMA ha optimizado el uso de sus recursos por medio de asociaciones estratégicas con las contrapartes gubernamentales, organizaciones no gubernamentales locales, instituciones académicas y el sector privado, lo que ha contribuido a garantizar una ejecución oportuna y eficaz en función de los costos de las actividades de intervención ante crisis, adquisición y logística, así como unas tasas de ejecución superiores al 83 %.

37. En la evaluación se constató que la lenta ejecución del componente de fomento de la resiliencia podía atribuirse a las limitaciones en la dotación de personal y las disposiciones organizativas del PMA (incluida la coordinación a veces escasa entre la oficina en el país y las oficinas sobre el terreno), así como a la insuficiente coordinación con las autoridades locales en los primeros años del PEP. Las operaciones de respuesta ante crisis relacionadas con la pandemia de COVID-19 y los huracanes de 2020 y 2021 fueron acompañadas de un gran aumento de la carga de trabajo relacionada con emergencias, a expensas de las actividades de fomento de la resiliencia.

38. Como consecuencia de la abrumadora carga de trabajo experimentada durante los primeros años del PEP, en 2022 la oficina en el país llevó a cabo un proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo con el fin de armonizar mayormente la plantilla y las competencias del personal con las necesidades programáticas. Se establecieron tres oficinas sobre el terreno en Alta Verapaz, Zacapa y Quetzaltenango con el fin de mejorar la coordinación con los asociados locales y aumentar las tasas de ejecución de las intervenciones de fomento de la resiliencia (véase la figura 4). Durante el período de ejecución del PEP, el personal de la oficina en el país creció de 30 a 140 empleados, con nuevos perfiles especializados en esferas clave como el fomento de la resiliencia, la protección social adaptativa y la logística, que consolidaron la capacidad operacional, la competencia y la eficiencia del PMA, aunque no sin problemas de coordinación y alineación estratégica. Se está realizando un esfuerzo considerable para reforzar las oficinas sobre el terreno, con lo que se espera que la ejecución mejore antes de que finalice el PEP.

Figura 4: Gastos acumulados del PEP, 2021-2024 (julio), en dólares



Fuente: Informes anuales sobre el país de 2021 a 2023 e informe sobre el presupuesto de la cartera de actividades en el país (cifras planificadas y efectivas), a fecha de 24 de julio de 2024.

Nota: El componente de prestación de servicios (efecto estratégico 5) figura aparte, ya que se ejecutó por separado del resto del programa sobre la base de acuerdos de adquisición con el Gobierno financiados en su totalidad.

Recomendaciones

39. En el informe de la evaluación se formulan cinco recomendaciones, de los cuales dos son de carácter estratégico y tres de tipo operacional.

N.º	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Entidades responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
	Recomendación 1: Fortalecer la coherencia y la eficacia del PEP definiendo una estrategia que combine el fortalecimiento de las capacidades institucionales nacionales y locales con intervenciones a nivel local.	Estratégica	Oficina en el país	Sede mundial	Alta	Febrero de 2026
	1.1 Garantizar una orientación geográfica y temática que favorezca la coherencia interna, la eficacia y la eficiencia.					
	1.2 Reforzar la utilización de las lecciones aprendidas para fundamentar los programas nacionales sistematizando las experiencias locales.					
	1.3 Contemplar la posibilidad de conceptualizar la prestación de servicios como modalidad de intervención para lograr efectos en materia de seguridad alimentaria y nutrición, y no como efecto separado, con el fin de demostrar su importancia estratégica.					
	Recomendación 2: En concertación con las contrapartes nacionales, definir una estrategia para asegurarse de que las mejoras conseguidas en los procesos de adquisición y distribución son sostenibles gracias a la labor de fortalecimiento de las capacidades de las instituciones pertinentes.	Estratégica	Oficina en el país	Sede mundial	Alta	Febrero de 2026
	2.1 Realizar un análisis de la prestación de servicios del PMA en lo relativo a los costos de transacción y el valor añadido, a fin de mantener su capacidad competitiva y fortalecer su posición como asociado preferente en los servicios de adquisiciones.					
	2.2 Realizar un análisis de los riesgos que supone la labor de prestación de servicios del PMA en relación con la selección de los beneficiarios, la distribución y el seguimiento posterior a la distribución, y definir el nivel de riesgo aceptable para el PMA antes de firmar los acuerdos.					
	Recomendación 3: Fortalecer las capacidades del PMA y de sus asociados a nivel local.	Operacional	Oficina en el país	Sede mundial	Media	Junio de 2026
	3.1 Seguir ejecutando y reforzando el proceso de capacitación del personal sobre el terreno del PMA y los asociados cooperantes y hacer un seguimiento sistemático del desempeño, también en lo relativo a las cuestiones de género, inclusión y adecuación cultural.					
	3.2 Establecer relaciones de colaboración formales con los municipios por medio de memorandos de entendimiento en los que se precisen las funciones y responsabilidades en consonancia con las políticas nacionales y en coordinación con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).					

N.º	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Entidades responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
	3.3 Fortalecer las capacidades locales para hacer frente a las crisis por medio de capacitación en planificación anticipatoria, la elaboración de protocolos de intervención local y el suministro de herramientas digitales que permitan una gestión eficiente de los riesgos.					
	Recomendación 4: Mantener y reforzar un enfoque culturalmente apropiado e inclusivo en la ejecución del PEP.	Operacional	Oficina en el país	Sede mundial	Alta	Junio de 2026
	4.1 Fortalecer la participación de los líderes indígenas en el diseño y la ejecución de las intervenciones con el objeto de garantizar la adecuación cultural de las actividades del PMA.					
	4.2 Promover la participación de las personas con discapacidad en las actividades del PEP garantizando el acceso para todos, así como ajustes razonables e infraestructura accesible para todo el personal, en consonancia con el compromiso del PMA con la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad.					
	4.3 Seguir incorporando sistemáticamente datos desglosados por género, origen étnico, discapacidad y edad en los sistemas de seguimiento y evaluación.					
	Recomendación 5: Seguir fortaleciendo la aplicación de la política y estrategia regional de género, combatir los estereotipos de género y fomentar la responsabilidad compartida de las tareas domésticas y de prestación de cuidados en todas las actividades del PMA.	Operacional	Oficina en el país	Sede mundial	Alta	Junio de 2026
	5.1 Desarrollar estrategias de sensibilización de las comunidades que promuevan la aceptación de la participación activa de las mujeres en las actividades tradicionalmente realizadas por hombres dentro de las intervenciones de “alimentos por trabajo”, así como reducir su carga laboral por medio de servicios de apoyo, como el cuidado de los niños y las tecnologías que ahorran tiempo.					
	5.2 Velar por que todas las intervenciones incluyan un análisis exhaustivo de las necesidades de las mujeres, especialmente las mujeres indígenas y del medio rural, y analizar sistemáticamente los efectos de las intervenciones en la participación, la dinámica de poder y los roles dentro de los hogares y las comunidades.					

1. Introducción

1. El presente informe expone los resultados de la Evaluación del Plan Estratégico para el País (PEP) del Programa Mundial de Alimentos (PMA) en Guatemala 2021-2025, inicialmente aprobado para el período 2021-2024 y luego extendido hasta 2025. La evaluación del PEP (EPEP) fue delegada a la firma Econometría por parte de la Oficina de Evaluación (OEV) del PMA. La EPEP se inició en febrero de 2024 y concluye con la presentación a la Junta Ejecutiva del PMA entre abril de 2025 y febrero de 2026 (véase el anexo 1¹⁸).

1.1. Características de la evaluación

2. El propósito de la EPEP es ofrecer a la oficina en el país una evaluación independiente de su Plan Estratégico de País que informe el diseño del PEP, programado para aprobación en febrero de 2026. El objetivo de la EPEP es el de aportar evidencia y facilitar el aprendizaje sobre el desempeño del PMA con vistas a diseñar su futura participación, de servir para rendir cuentas de los resultados ante las partes interesadas del PMA y medir el impacto de las intervenciones en el mejoramiento de la seguridad alimentaria y nutricional (SAN) de las poblaciones participantes.

3. Respecto del alcance de la EPEP, la unidad de análisis principal es el PEP vigente, con sus resultados estratégicos, productos, actividades e insumos. El alcance temporal incluye el período de 2018¹⁹ a julio de 2024, que corresponde al fin de la fase de recopilación de datos de la evaluación. En el alcance geográfico, la EPEP abarca las intervenciones realizadas en las tres subregiones priorizadas por el PMA desde 2021, es decir, las oficinas de campo de Quetzaltenango, Alta Verapaz y Chiquimula, así como las áreas beneficiadas con la provisión de servicios.

4. Las partes interesadas y los usuarios de la EPEP incluyen actores internos y externos. Respecto de los actores internos, se cuenta con la oficina en el país (OP) y sus oficinas de campo, la Oficina Regional de América Latina y el Caribe (LACRO, por sus siglas en inglés) en Panamá y las divisiones técnicas de la sede en Roma del PMA, y la Oficina de Evaluación del PMA (OEV, por sus siglas en inglés), así como la Junta Ejecutiva. Respecto de los actores externos, se cuenta con las personas y comunidades beneficiarias, el Gobierno de Guatemala, las organizaciones no gubernamentales locales e internacionales, el equipo de las Naciones Unidas en el país, el sector privado, la academia y los donantes.

5. El equipo de evaluación estuvo compuesto por Aldo Magoga, jefe de equipo; Patricia Domínguez y Francisca Gómez Grijalva, evaluadoras sénior nacionales; María Carolina Latorre, evaluadora sénior internacional; Sergio Castellanos, analista de datos; Germán Cortez, asesor experto en adquisiciones; y María Gloria Cano, evaluadora interna de calidad. La evaluación se realizó en tres fases: 1) fase de inicio de febrero a junio de 2024, período en que se llevó a cabo la revisión documental y una misión en Guatemala, cuyo producto fue el Informe de Inicio, 2) fase de campo, que se llevó a cabo del 8 al 26 de julio de 2024²⁰ y cerró con una presentación de salida de campo, y 3) fase de análisis, triangulación de información y recomendaciones, que arrojó como resultado el presente informe de evaluación, que se perfeccionó tras la revisión y comentarios, y el taller con las partes interesadas celebrado el 6 y el 7 de noviembre de 2024 (véase el anexo 2).

1.2. Contexto

6. La República de Guatemala, situada en el istmo centroamericano, tiene una población estimada de 17,3 millones de personas al año 2022²¹. Del total de la población censada en 2018, el 51,5 % son mujeres. El 41,7 % de la población se autoidentifica Maya; el 1,8 %, Xinka; el 0,1 %, Garífuna; el 0,2 %, Afrodescendiente/Creole/Afromestizo; el 56 %, Ladino, y el 0,2 %, extranjero²². En la población maya, se

¹⁸ PMA, 2024. Véase: https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000156224/download/?_ga=2.65885868.325427498.1726255805-1518041071.1658261511.

¹⁹ Se incluye el PEP anterior ya que la OEV no realizó la evaluación en el año 2020, año con severa restricción de movimiento por la pandemia de COVID-19.

²⁰ De manera virtual se realizaron algunas entrevistas hasta el 2 de agosto de 2024.

²¹ Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, 2024. *Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050* (Proyecciones – Instituto Nacional de Estadística (ine.gob.gt)). Consultado el 13 de mayo del 2024.

²² Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, 2019. *Resultados Censo 2018*.

identifican 22 comunidades lingüísticas, con un 29,6 % de la población que habla algún idioma maya²³. El último censo (2018) en Guatemala reporta que 1,4 millones de personas tienen alguna discapacidad²⁴ (el 10,2 % de las personas del país).

Panorama macroeconómico

7. Guatemala está clasificado como un país de ingreso mediano alto por el Banco Mundial²⁵. Su desempeño macroeconómico ha sido estable —con una inflación y déficit fiscal controlados, y con un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de 3,5 % y una participación de las remesas en un 19,6 % del PIB en 2023²⁶—. No obstante, un 56 % de la población vivía en la pobreza en el 2023²⁷, y el índice de Gini para 2014 fue de 48,3²⁸, lo que ubica a Guatemala por encima del promedio de 46,9 registrado por la región de Latinoamérica y el Caribe (LAC). El crecimiento económico de Guatemala tampoco se ha traducido en mayor empleo formal: el 71,1 % de la población ocupada se encuentra en el sector informal²⁹.

Seguridad alimentaria y nutricional

8. La última Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases disponible (proyección) estimaba que 2,7 millones de personas estarían en crisis o emergencia de inseguridad alimentaria aguda y por lo tanto necesitarían asistencia en Guatemala entre septiembre de 2024 y febrero de 2025³⁰. Además, el Gobierno informó que había más de 23.600 casos de desnutrición aguda infantil en 2024³¹. Las mediciones de desnutrición infantil que se dieron en la Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil (ENSMI) 2014-2015 mostraron que el 45,8 % de las niñas y el 47,1 % de los niños menores de 5 años presentaban desnutrición crónica³². En el caso de las niñas y niños indígenas, esta prevalencia subía a 61,2 %³³. La medición realizada en 2022 de desnutrición aguda³⁴ mostraba que los departamentos más afectados eran Izabal, Zacapa, Escuintla y Suchitepéquez, y municipios de la zona Nororiental del país en el departamento de Petén (véase la figura 1).

²³ Ibidem.

²⁴ Información tomada de los términos de referencia de la evaluación.

²⁵ Banco Mundial. *World Bank Country and Lending Groups*, Véase:

<https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519>. Consultado el 16 de octubre de 2024.

²⁶ Banco Mundial, 2023. *Guatemala Panorama General*, Véase: <https://datos.bancomundial.org/pais/guatemala?view=chart>. Consultado el 12 de septiembre de 2024.

²⁷ INE, 2023. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida – ENCOVI 2023.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, 2023. Principales resultados de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 2022 – ENEI-

³⁰ Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (CIF). 26 de agosto 2024. Guatemala. Véase:

https://www.ipcinfo.org/fileadmin/user_upload/ipcinfo/docs/IPC_Guatemala_AcuteFoodInsecurity_Jun2024May2025_Report_Spanish.pdf. Consultado el 1 de octubre de 2024.

³¹ Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República de Guatemala. Véase:

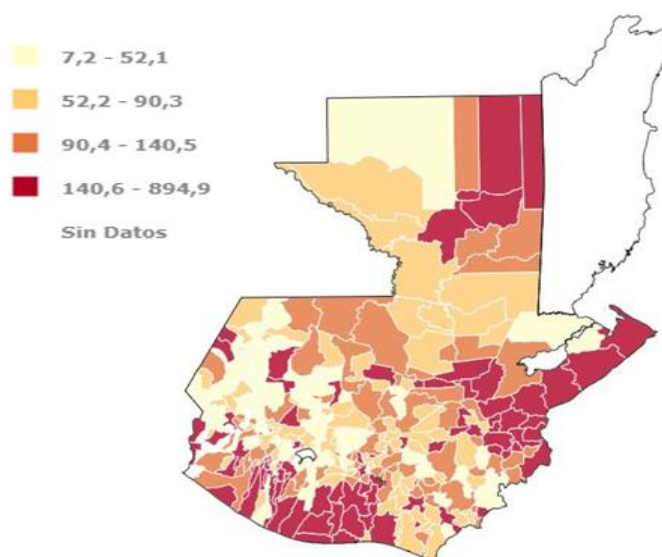
<https://portal.siinsan.gob.gt/desnutricion-aguda/>. Consultado el 1 de octubre de 2024.

³² Ibidem.

³³ Etnia de la madre por concepto tradicional.

³⁴ MSPAS, 2023. Situación epidemiológica de la desnutrición aguda en menores de 5 años.

Figura 1 – Tasas acumuladas de desnutrición aguda por 10.000 menores de 5 años por municipio. Guatemala, 2022



Fuente: MSPAS, 2023. *Situación epidemiológica de la desnutrición aguda en menores de 5 años.*

9. En Guatemala se han llevado a cabo iniciativas para disminuir la desnutrición, como la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición (GCNN) promovida en el 2020 por el Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria (SINASAN) y el Plan de Respuesta Humanitaria del País liderado por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) desde el año 2022.

Agricultura

10. El 46,1 % de la población de Guatemala es considerada rural y para 2021 se estimaba que el aporte del sector al PIB era del 9,39 %³⁵. Si bien el 30 % del territorio de Guatemala está declarado como área protegida, la dependencia de la agricultura por parte de la población rural provoca una sobreexplotación agrícola en suelos no aptos para la agricultura, así como los otros recursos naturales renovables y no renovables³⁶. Los pequeños productores, que conforman el 60,8 % del total de productores y poseen alrededor de media hectárea de tierra, suelen vivir en la pobreza extrema³⁷. Dentro de los pequeños productores prepondera la jefatura masculina, por ejemplo, en el área del altiplano occidental se estima que solo el 19,6 % de los hogares de los pequeños productores tiene jefatura femenina y no existen hogares encabezados por mujeres considerados productores agrícolas competitivos³⁸.

Cambio climático, vulnerabilidades y gestión de riesgos

11. En los últimos 20 años, Guatemala ha sido golpeada por 12 huracanes tropicales —incluidas las tormentas Eta e Iota en noviembre de 2020, que afectaron a más de 2,4 millones de personas³⁹—, además de tormentas tropicales y sequías (véase la figura 2). El Informe Mundial de Riesgos 2020 clasificó a Guatemala como el décimo país con mayor riesgo de sufrir eventos climáticos extremos⁴⁰, mientras que el Informe Mundial de Riesgos 2021⁴¹, el Índice de Riesgo Climático lo ubicó en el puesto 16/181 entre los más afectados por eventos climáticos extremos en el período 2000-2019. A pesar de estos desafíos, las

³⁵ Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Gobierno de España, 2023. *Sectores agroalimentario y pesquero. Ficha sectores- Guatemala abril 2023.*

³⁶ Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Gobierno de Guatemala, 2021. *Plan Estratégico Institucional. 2021-2026.*

³⁷ Chávez Martínez, 2022. *Situación del cultivo de maíz en Guatemala: principales limitaciones en la productividad.* Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas (ICTA), Guatemala.

³⁸ Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente (IARNA) de la Universidad Rafael Landívar, 2013. Impacto económico de la agricultura de pequeña escala sobre las mujeres en el Altiplano Occidental de Guatemala.

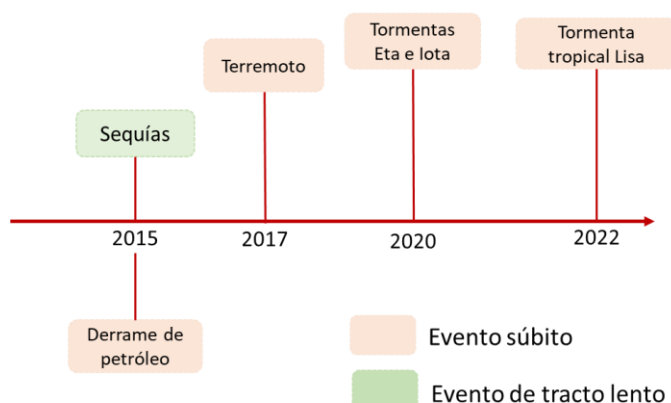
³⁹ OCHA y UNDRR, 2023. *Panorama de los Desastres en América Latina y el Caribe 2000-2022.*

⁴⁰ Bündnis Entwicklung Hilft, 2020. *World Risk Report 2020.* Ruhr University Bochum – Institute for International Law of Peace and Armed Conflict (Véase: IFHV https://weltrisikobericht.de/wp-content/uploads/2020/12/WRR_2020_online_.pdf).

⁴¹ Bündnis Entwicklung Hilft, 2021. *World Risk Report 2021.* Ruhr University Bochum – Institute for International Law of Peace and Armed Conflict (Véase: IFHV https://weltrisikobericht.de/wp-content/uploads/2021/09/WorldRiskReport_2021_Online.pdf).

capacidades de adaptación climática fueron limitadas, lo que lo ubicó en el puesto 120/187 en el Índice de Adaptación Global de Notre Dame en el 2022⁴². Guatemala comparte con los países vecinos el llamado Corredor Seco, cuyas zonas más afectadas se encuentran en los departamentos de El Progreso, Zacapa y Chiquimula⁴³.

Figura 2 - Línea del Tiempo con principales eventos meteorológicos y catastróficos 2015-2022



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información de OCHA y UNDRR, 2023. *Panorama de los Desastres en América Latina y el Caribe 2000 - 2022*.

Educación

12. Los datos promedio muestran que en 2020 la tasa neta de cobertura de educación primaria era del 93,7 %; en la educación preprimaria era del 60,8 %; en el básico, del 49,2 %, y en el diversificado, del 26,1 %⁴⁴. Asimismo, se manifiestan brechas relevantes por género, zona y etnia: existe una brecha negativa de cuatro puntos porcentuales (pp) para las mujeres en las zonas rurales con edad para matricularse en la educación básica⁴⁵. En el caso de la población indígena, la brecha es de 10 pp en todos los niveles educativos, siendo mayor en los ciclos básicos (17 pp) y en el nivel diversificado (22 pp)⁴⁶. A nivel nacional, el 88 % de la población adulta masculina y el 80 % de la población adulta femenina sabe leer y escribir⁴⁷, lo que implica un 12 % y un 20 % de analfabetismo, respectivamente.

Igualdad de género

13. Guatemala se clasifica en el puesto 93/146 en el Índice Global de Brecha de Género, con una brecha del 69,7 %⁴⁸. Aparte de lo ya mencionado en cuanto a la producción agrícola, ingresos y educación, los matrimonios/uniones infantiles para mujeres menores de 15 años mantienen una incidencia del 6% (posición 7/23 en la región de América Latina y el Caribe). Asimismo, los matrimonios y uniones de mujeres adolescentes antes de los 18 años son el 25% (posición 6/23 de la región y 39/125 a nivel mundial). La unión temprana limita el acceso a la educación y las oportunidades económicas, perpetuando la pobreza y el riesgo a la inseguridad alimentaria y nutricional. Las mujeres dedican 17,8 % de su tiempo a tareas domésticas y de cuidado no remuneradas en relación con solo el 2,4 % del tiempo destinado por los hombres⁴⁹. Así mismo, las mujeres mayas e indígenas, principalmente las que habitan zonas rurales, tienen mayores porcentajes de analfabetismo (62,7 %), menor acceso al sistema educativo formal (el 33,1 % no

⁴² University of Notre Dame. ND-GAIN Country Index. Véase: <https://gain.nd.edu/our-work/country-index/>. Consultado el 14 de junio de 2024.

⁴³ En los últimos años, la zona semiárida (Corredor Seco) ha sido ampliada a Huehuetenango, San Marcos, Retalhuleu, Quiché, Santa Rosa y Escuintla (fuente: http://www.infoiarna.org.gt/rediarna/Articulos_prensa_iarna/adjuntos/2013/Corredor_seco_se_extiende.pdf, consultada el 9 de mayo de 2024)

⁴⁴ Jacir de Lovo, Ana Evelyn. 2022. Brechas de acceso a la educación en Guatemala: transformación educativa para la igualdad, con énfasis en las poblaciones rurales y los Pueblos Indígenas. CEPAL y FIDA

⁴⁵ Ibidem

⁴⁶ Ibidem

⁴⁷ Banco Mundial. Véase: <https://datos.bancomundial.org/pais/guatemala?view=chart>, consultado el 22 de marzo de 2024.

⁴⁸ Foro Económico Mundial, 2024. Global Gender Gap 2024. Véase: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf.

⁴⁹ ONU-Mujeres, 2021. Perfil de país según igualdad de género para las mujeres guatemaltecas. Págs. 26-36.

tiene ningún nivel académico), menos años de estudio (cuatro años), mayor porcentaje de pobreza (79,3 %) y menor representación femenina dentro de las decisiones en los hogares (15,1 %)⁵⁰.

14. En Guatemala, el 60 % de las mujeres no cuenta con ingresos propios⁵¹. Este porcentaje es del 70 % para mujeres en zonas rurales y del 67 % para mujeres indígenas⁵². La división sexual del trabajo, parte del modelo patriarcal, ha limitado el acceso de las mujeres a ingresos propios, manteniéndolas fuera de los espacios de toma de decisiones públicas y confinándolas a roles de cuidado no remunerados. La dependencia económica es, además, uno de los principales factores de riesgo de la violencia de género; al desempeñar roles tradicionales y reproducir un modelo patriarcal, se ven expuestas a otros riesgos, como la violencia contra las mujeres y niñas.

Marco estratégico de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible

15. El Marco Estratégico de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de Guatemala (MC) 2020-2025 define las acciones del Sistema de las Naciones Unidas (SNU), incluidos Agencias, Fondos y Programas (AFP), para apoyar la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032 (PND) y la Política General de Gobierno (PGG) 2020-2024⁵³. Este marco se centra en cinco áreas clave: desarrollo social, vivienda, protección social, educación, salud y seguridad alimentaria. El MC involucra particularmente al Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), el Ministerio de Finanzas Públicas, la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), el Ministerio de Gobernación y el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. Se crean también un espacio consultivo con la Sociedad Civil y el grupo de coordinación de los organismos de la ONU, liderado por la Oficina de la Coordinadora Residente⁵⁴.

Políticas nacionales y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

16. El Estado guatemalteco articuló el “Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032”, que constituye la política nacional de desarrollo a largo plazo y comprende las políticas, planes, programas, proyectos e inversiones en el país. El Plan establece 10 Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), alineadas con 16 Metas para 2030, que incluyen la seguridad alimentaria y nutricional⁵⁵. Respecto al ODS 2 “Hambre Cero”, el país ha definido 16 indicadores y seis metas en las prioridades nacionales de desarrollo.

17. En enero de 2024, el nuevo Gobierno de Guatemala tomó posesión. La Política General 2024-2028, “El país que queremos”, se centra en combatir la malnutrición de manera integral alineándose con la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (POLSAN 2022-2032), promueve sistemas alimentarios sostenibles e integra consideraciones de cambio climático.

1.3. El objeto de la evaluación

18. Desde 1974, el PMA colabora con el Gobierno de Guatemala para promover la seguridad alimentaria y nutricional mediante asistencia humanitaria y desarrollo, y más recientemente con un apoyo en la provisión de servicios. El objeto de la evaluación es el PEP 2021-2025, teniendo como referencia el PEP 2018-2020. Como antecedente, el portafolio del PMA en Guatemala venía del Programa País 2015-2019 y de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (PRRO, por sus siglas en inglés).

19. La figura 3 presenta la evolución del PEP 2018-2020 y del PEP 2021-2025, y los cambios más destacados del contexto externo, incluidos el total de la población beneficiaria, los aspectos económicos, políticos, sociales y climáticos relevantes, el desarrollo de los PEP y los instrumentos de política pública generados en el período de su implementación.

⁵⁰ ICEFI. 2021. MUJERES DE GUATEMALA. Un análisis de sus condiciones económicas y sociales.

⁵¹ ONU-Mujeres, 2021. Perfil de país según igualdad de género para las mujeres guatemaltecas. Págs. 42-56.

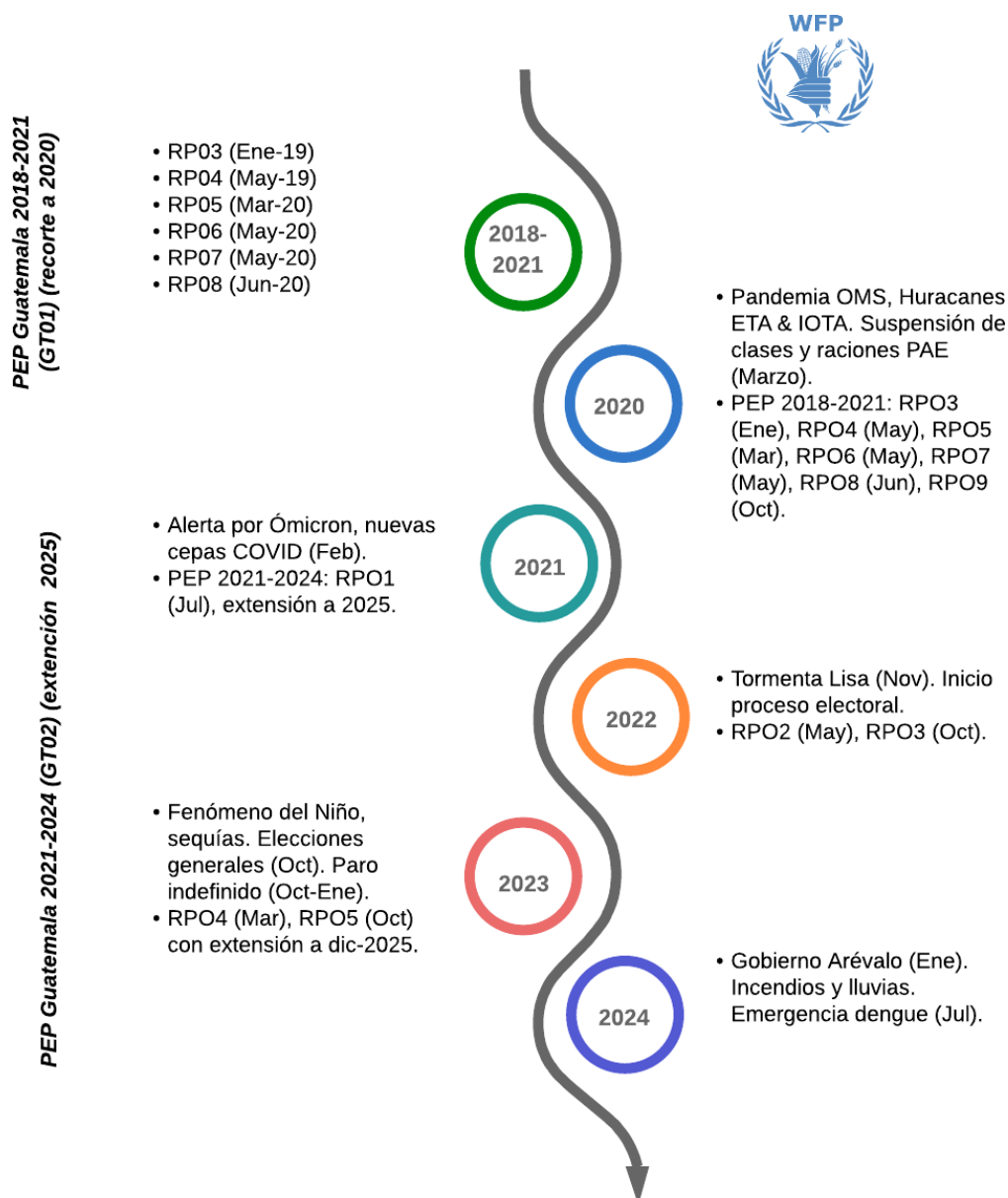
⁵² Ibidem.

⁵³ Naciones Unidas Guatemala, 2020. Marco Estratégico de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible Guatemala. 2020-2025.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Naciones Unidas Guatemala, 2019. *Visión 2030*.

Figura 3 – Fases evolutivas del PEP 2020-2025 y contexto externo



Fuente: Elaboración del equipo evaluador (información de los PEP y RP).

20. Respecto a los objetivos del PEP 2018-2020 y del PEP 2021-2025, se mantienen las principales líneas de intervención: provisión de servicios, emergencia, resiliencia, protección social y nutrición. En la figura 4 se presentan los efectos estratégicos (EE) de los PEP 2018-2020 y PEP 2021-2025 y su correlación entre los dos períodos.

Figura 4 – Evolución de los efectos estratégicos de los PEP 2018-2020 y PEP 2021-2025 de Guatemala



Fuente: Elaboración propia a partir de los PEP y RP.

21. La lógica de la intervención y los supuestos clave se presentan en la Teoría del Cambio (TdC) del PEP 2021-2025 (véase el anexo 3) reconstruida por el equipo evaluador con la OP en la fase de inicio de la evaluación, estableciendo la lógica de intervención, productos (*outputs*) y efectos (*outcomes*), supuestos y alineación con objetivos nacionales y con los ODS 2 y 17. La lógica causal reflejada en la TdC se resume abajo:

- EE1 Apoyo durante y poscrisis a poblaciones afectadas: Se espera que la asistencia alimentaria y las transferencias monetarias mejoren la seguridad alimentaria de las personas afectadas por eventos extremos.
- EE2 Nutrición - Poblaciones vulnerables acceden a servicios para dietas saludables: Se busca que las poblaciones en situaciones vulnerables accedan a programas que promuevan dietas saludables,

mediante el fortalecimiento de la política nacional de SAN y el aumento de la capacidad de las instituciones relevantes. Al mismo tiempo, se busca aplicar una estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento (CCSC) para promover la nutrición y dietas saludables en las comunidades.

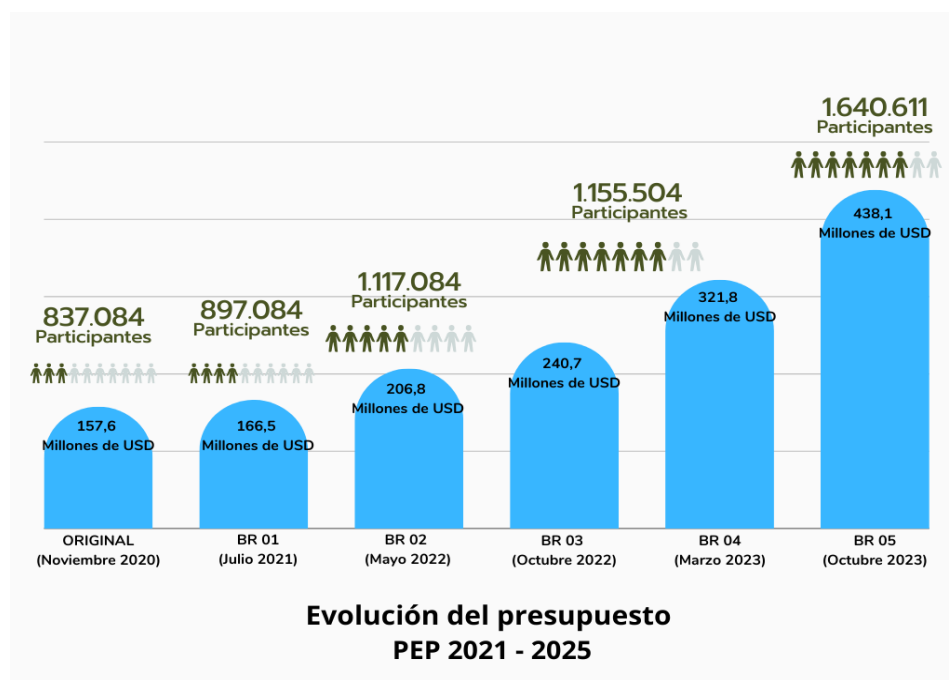
- c. EE3 Resiliencia: Se espera que las poblaciones rurales en situaciones vulnerables y las instituciones locales participen en sistemas alimentarios sostenibles y resilientes. Para ello, se fortalecerían las capacidades locales en alimentación escolar, se capacitaría a pequeños agricultores y cooperativas, y se crearían activos como infraestructura comunitaria.
- d. EE4 Protección Social: Se busca que las instituciones nacionales fortalezcan sus capacidades para gestionar la protección social. Esto se lograría mediante asistencia técnica a instituciones de protección social y apoyo en la preparación y respuesta ante emergencias.
- e. EE5 Provisión de servicios: Se espera que los socios nacionales accedan a servicios eficientes, asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades por demanda a través de servicios de compra de alimentos y otros insumos destinados a los programas sociales nacionales.

Evolución financiera

22. El presupuesto inicial del PEP 2021-2025 fue de 157,6 millones de dólares EE. UU. y se cuatuplicó a 438,1 millones de dólares, un crecimiento relacionado especialmente con la Provisión de servicios (EE5). El total de los recursos asignados acumulados para el PEP Guatemala 2021-2025 a diciembre de 2023 correspondía a 210,1 millones de dólares, lo que representaba el 47,9 % de financiación de lo planeado⁵⁶. La distribución de los recursos asignados acumulados en lo programático es de la siguiente forma: 19 % asignado al EE1, 2 % al EE2, 15 % al EE3, 1 % al EE4 y 63 % al EE5, lo que muestra la importante carga del EE5.

23. El PEP 2021-2025 tuvo cinco Revisiones Presupuestarias (RP) (véase la figura 5), donde las RP3 y RP4 incrementaron significativamente el presupuesto para la Provisión de Servicios. Con estas revisiones, el PMA Guatemala es la oficina que ejecuta el volumen de compras para el Gobierno más alto a nivel global. La RP5 extendió un año el PEP, lo que aporta a alinearlo con el Plan Estratégico del PMA (2022-2025) y el MC, y permite que el nuevo Gobierno participe en el diseño del nuevo PEP 2026-2030.

Figura 5 – Evolución PEP 2021-2025, cambios en el presupuesto y participantes directos (Tier 1)

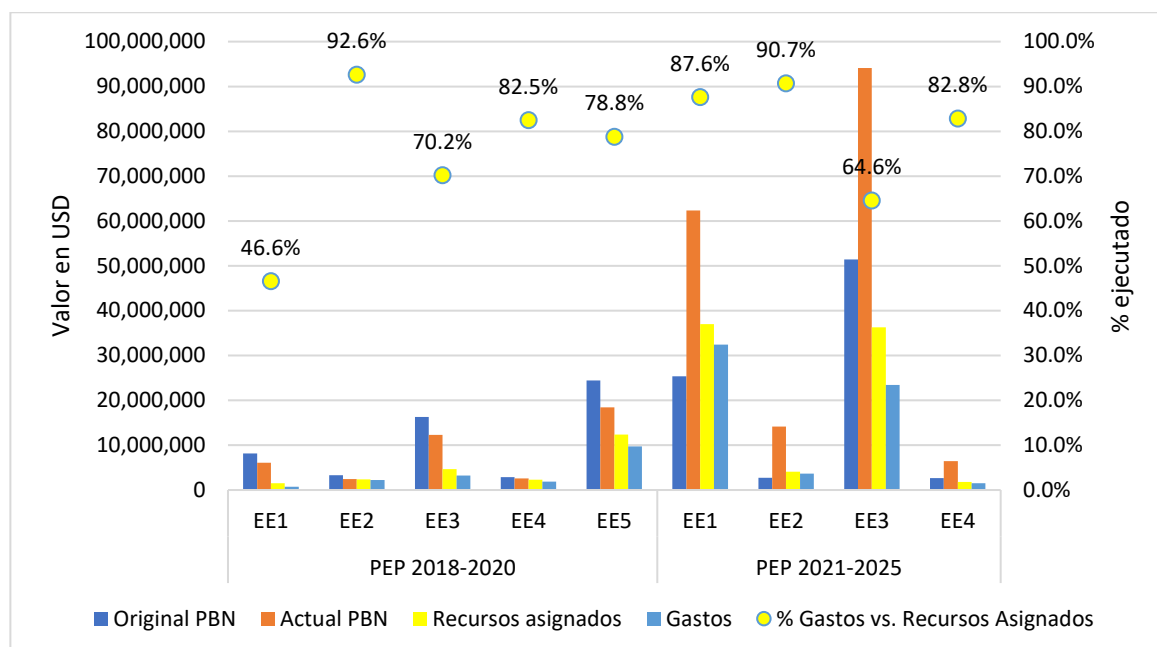


Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de los PEP y RP.

⁵⁶ Reporte Anual del País 2023 y revisión presupuestal 5.

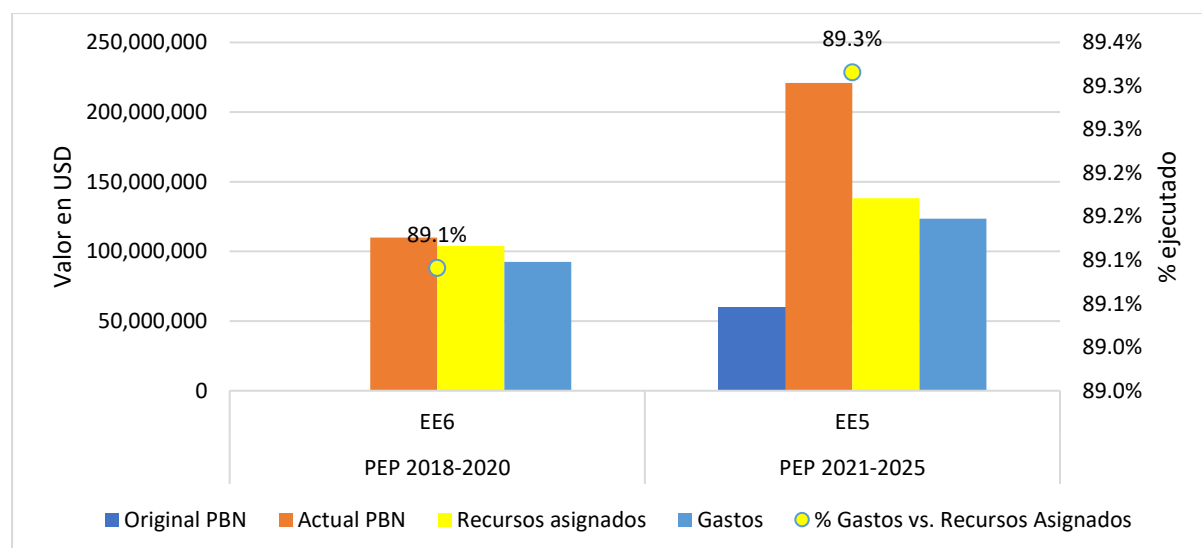
24. Respecto al nivel de financiación, la figura 6 presenta la financiación acumulada del PEP 2018-2020 y PEP 2021-2025, y excluye la Provisión de Servicios (EE5 en 2021-2025 y EE6 en 2018-2020). La figura 7 presenta la financiación acumulada para la Provisión de Servicios con una alta ejecución de gastos en contraposición a los recursos asignados en 2021-2025.

Figura 6 – Financiación acumulada del PEP 2018-2020 y PEP 2021-2025 por EE sin Provisión de Servicios (EE5 en 2021-2025 y EE6 en 2018-2020)



Fuente: Elaboración del equipo evaluador con base en los Reportes Anuales de País (RAP) 2018 a 2023, *ACR1-Standard Country Report* para PEP 2021-2025, extraído el 27 de julio de 2024.

Figura 7 – Financiación acumulada del PEP Guatemala 2018-2020 y PEP 2021-2025 para provisión de servicios

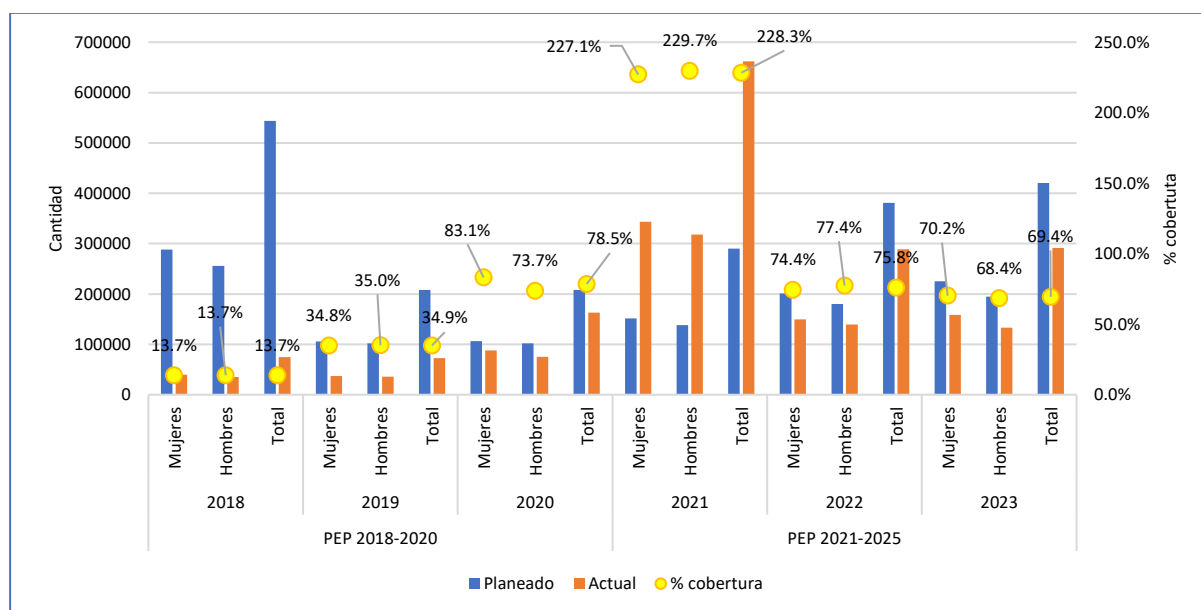


Fuente: Elaboración del equipo evaluador sobre la base de los RAP 2018 a 2023, *ACR1-Standard Country Report* para PEP 2021-2025, extraído el 27 de julio de 2024.

25. La figura 8 muestra la cobertura prevista y real de población beneficiaria por cada actividad y a través de los años. Con relación al PEP 2018-2020, la asistencia real es menor a la planeada, a excepción del EE5 en el año 2020 con la expansión de la financiación para la asistencia humanitaria a la población afectada por la pandemia de COVID-9 y las tormentas Eta e Iota. En el nuevo PEP 2021-2025, el EE1 de asistencia humanitaria y el EE5 de provisión de servicios de compra para el Gobierno se ejecutó más que lo planeado,

dado que las adiciones presupuestales se enfocaron en esos dos EE. El análisis se presenta más en detalle en la sección de hallazgos.

Figura 8 – Total de personas para asistir según lo planeado y la posterior ejecución en PEP 2021-2025 y PEP 2018-2020 por efecto.



Fuente: Elaboración del equipo evaluador sobre la base de los Reportes ACR.

1.4. Metodología, limitaciones y consideraciones éticas de la evaluación

26. La evaluación adopta los criterios de evaluación estándar del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés) y del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), correspondientes a pertinencia, coherencia interna y externa, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Las preguntas de evaluación y criterios en cada caso se presentan en la tabla 1 y se muestran con más detalle en el anexo 4 con la matriz de evaluación.

Tabla 1 – Preguntas de evaluación y criterios aplicados

Pregunta de evaluación	Criterio de evaluación
PE1: ¿En qué medida el PEP está basado en evidencia y orientado estratégicamente a satisfacer las necesidades de las personas en situaciones más vulnerables a la inseguridad alimentaria y nutricional?	Pertinencia, Coherencia
PE2: ¿A qué cambio contribuyó el PEP en el área de la seguridad alimentaria y la nutrición en Guatemala?	Eficacia, Sostenibilidad
PE3: ¿En qué medida ha utilizado el PMA sus recursos de manera eficiente para contribuir a los productos y resultados estratégicos del PEP en Guatemala?	Eficiencia
PE4: ¿Qué factores internos y externos explican el desempeño del PMA y el nivel de progreso hacia los resultados esperados?	Eficiencia, Eficacia y Sostenibilidad

Fuente: Elaboración del equipo evaluador.

Enfoques transversales

27. El PEP 2021-2025 adopta un enfoque de género e interseccionalidad que reconoce y aborda diversas formas de discriminación. Se compromete a reducir las desigualdades de género, promover equidad e incorporar un enfoque de empoderamiento de las mujeres que amplíe sus oportunidades de forma sostenible. La CCSC del PEP se centra en nutrición sensible al género que busca cambiar prácticas alimentarias y equilibrar las responsabilidades domésticas. El PEP apoya al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y otros ministerios en la implementación de políticas de género, y prioriza la recopilación de datos desglosados por edad, género, etnia y región, entre otras.

28. Para efectos de esta evaluación, los objetivos transversales de género, inclusión y sostenibilidad se tuvieron en el análisis estadístico desglosado por sexo y edad, así como en el análisis cualitativo, en la selección de comunidades que evidencian actividades con mujeres y pueblos indígenas y en la participación de hombres y mujeres, población de diferentes edades y grupos étnicos en los ejercicios de recolección de información.

Métodos de análisis

29. La evaluación utilizó métodos de análisis mixtos, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para recopilar y analizar datos. El análisis cuantitativo incluyó indicadores de producto y efecto (meta vs. actual), financieros y coberturas, y el análisis cualitativo incluyó tendencias abstraídas de revisión documental y recolección primaria. En el anexo 5 se presenta con más detalle la metodología utilizada en la evaluación, y en el anexo 6, los instrumentos de recolección de información. La EPEP adoptó un enfoque de evaluación basado en la teoría (*theory based evaluation*), lo que implica utilizar la TdC para investigar la validez de los supuestos y de los vínculos causales que subyacen al diseño y la implementación del PEP.

30. Las técnicas de recolección incluyen recopilación documental, entrevistas semiestructuradas, grupos focales, ejemplos de campo, encuestas en línea y observación directa con las comunidades, según los criterios de selección que se explican en el próximo párrafo.

Criterios de selección

31. Para los grupos focales y la observación directa con las comunidades, se seleccionaron los Departamentos con el mayor número de participantes y actividades del PEP (Huehuetenango, Alta Verapaz, Izabal, Quiché, Chiquimula y Zacapa, seguidos por Santa Rosa, Jalapa y Sololá). Adicionalmente, se cubrieron zonas incluidas dentro de la priorización gubernamental por inseguridad alimentaria y/o riesgo a desastres, como El Progreso, parte del Corredor Seco, donde hay alta prevalencia de desnutrición aguda (Fase Acentuada – CIF Fase 2). En estas zonas se realizaron también entrevistas con socios cooperantes, personal del PMA y autoridades locales.

32. Dentro de los criterios de selección se tuvieron en cuenta otras variables como la accesibilidad, el tiempo de duración de la intervención y los lugares donde se implementaron actividades de más de un EE.

Cobertura

33. La cobertura lograda se presenta en la tabla 2. En el anexo 7 se presenta el programa de trabajo de campo sobre el terreno, y en el anexo 8, la lista de personas entrevistadas.

Tabla 2 – Cobertura lograda en el trabajo de campo

Actividad	Cantidad realizada	Porcentaje de mujeres
Entrevistas a actores nacionales	31	48 %
Entrevistas a actores locales	10	44 %
Grupos focales	16	100 %*
Encuestas en línea	19	31 %

Fuente: Elaboración del equipo evaluador.

*Se refiere a los grupos focales con mayoría de participación de mujeres.

Análisis de datos

34. El análisis de los datos cuantitativos y cualitativos se realizó sobre la base de la matriz de evaluación. A partir de cada una de las PE, se trianguló la información disponible, tomando en cuenta los análisis e informes previos, los aspectos establecidos en documentos de política o programas, la información secundaria, las percepciones recogidas en la encuesta en línea y los testimonios de las entrevistas a los actores nacionales y locales, así como los grupos focales.

Análisis de la provisión de servicios

35. Para analizar la ejecución de la provisión de servicios en los PEP 2018-2020 y 2021-2025, se utilizaron datos primarios provistos por el PMA e información del Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado de Guatemala “Guatecompras”. Se analizaron 28 convenios, entre el PMA y el MAGA, el MIDES, y la alianza del MIDES, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) y la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN). Se empleó el 100 % de los datos de ejecución de

los convenios llevados a cabo en 2020 (PEP 2018-2020) y del 2021 al 2023 (PEP 2021-2024). No se utilizó la información de 2024 por contener datos parciales y no haber sido ejecutados en su totalidad.

Consideraciones éticas

36. En las consideraciones éticas, se siguieron las directrices del UNEG y de la Política de protección y rendición de cuentas del PMA⁵⁷, asegurando la protección y el respeto a la población participante en todas las etapas. Econometría presentó y solicitó el consentimiento informado en todos los ejercicios de recolección de información, y se garantizaron la privacidad, la confidencialidad y el anonimato de la información, además de la sensibilidad cultural y la justa selección de participantes. Asimismo, se evitó que los resultados causaran perjuicios. Respecto a la responsabilidad con las personas afectadas, la evaluación se alineó con las políticas del PMA en materia de protección humanitaria, según lo establecido en WFP/EB.2/2020/4-A/1/Rev.2. Estas políticas han establecido las bases para las acciones del PMA enfocadas en fortalecer la rendición de cuentas hacia aquellas personas afectadas. Econometría, adhiriéndose a esta responsabilidad hacia las personas participantes, buscó cumplir con las directrices del PMA, que, como integrante del Comité Permanente Interinstitucional, adoptó en 2011 los cinco compromisos de rendición de cuentas hacia las poblaciones afectadas y respaldó su actualización en 2017.

Mitigación de riesgos

37. El equipo evaluador identificó una serie de obstáculos y riesgos asociados con la evaluación respecto de la rotación del personal, las limitaciones en los indicadores de producto y efecto, el acceso restringido y las barreras idiomáticas en las comunidades, además de la congestión de agenda y/o reticencia de las personas a consultar. Por ello, se adoptaron medidas de mitigación —la búsqueda de interlocutores idóneos, la aplicación de protocolos de confidencialidad y acción sin daño— que se presentan en el anexo 9.

⁵⁷ El PMA adoptó cuatro principios universales de la transversalización de la protección, aprobados por el Comité Permanente entre Organismos por mediación del Grupo Temático Mundial de Protección. Véase WFP/EB.2/2020/4-A/1/Rev.2.

2. Hallazgos de la evaluación

2.1. PE1: ¿En qué medida el PEP está basado en evidencia y orientado estratégicamente a satisfacer las necesidades de las personas más vulnerables a la inseguridad alimentaria y nutricional, considerando particularmente los contextos y desafíos únicos de los Pueblos Indígenas y la inclusión de género?

Hallazgo 1: El PEP 2021-2025 está alineado de manera estratégica con los ODS 2 (Hambre Cero) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos), así como con políticas nacionales clave.

38. El PEP fue diseñado para apoyar las metas de los ODS 2 y 17, centrado en erradicar el hambre y fortalecer las alianzas estratégicas para el desarrollo sostenible. Su diseño se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032⁵⁸ al promover el desarrollo rural y fortalecer la protección social (EE3, EE4), así como con la POLSAN⁵⁹ y la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición⁶⁰ al mejorar el acceso a dietas saludables, la capacidad institucional y la comunicación para el cambio social (EE2). También cubre la Política Nacional de Reducción de Desastres⁶¹ y el Plan Nacional de Respuesta⁶² al enfocarse en la asistencia alimentaria y el fortalecimiento de la resiliencia ante crisis (EE1, EE3). El PEP se alinea con la POLSAN (aprobada en 2022, después del diseño del PEP) al promover sistemas alimentarios sostenibles, mejorar la nutrición, fortalecer la resiliencia agrícola, facilitar el acceso a alimentos nutritivos y fomentar prácticas saludables mediante campañas de cambio de comportamiento. El PEP no se alinea completamente con la POLSAN en la prevención de la desnutrición crónica, ya que carece de un enfoque específico en mejorar las condiciones determinantes (EE2). Además, no aborda plenamente los objetivos del Programa de Agricultura Familiar para el Fortalecimiento de la Economía Campesina⁶³ (PAFFEC) para el desarrollo económico rural (EE3).

39. El ODS 17 se aborda en la colaboración del PMA con diversas agencias de la ONU, instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, fortaleciendo las alianzas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. Un ejemplo de esta colaboración es la sinergia entre el PEP y la GCNN, donde el PMA se volvió un socio estratégico de la SESAN a través de contribuir al análisis de la situación nutricional en el país y las investigaciones para apoyar estrategias de la GCNN, como el levantamiento de la línea de base de la GCNN en conjunto con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)⁶⁴. Además, a través de la incorporación de componentes de educación alimentaria y empoderamiento de las mujeres en sus programas, el PEP apoya un desarrollo sostenible más amplio y contribuye al ODS 3 (Salud y bienestar), ODS 4 (Educación de calidad) y ODS 5 (Igualdad de género).

Hallazgo 2: El diseño del PEP 2021-2025 estuvo fundamentado en los aprendizajes del PEP anterior y en evidencia empírica desagregada por género y etnia, permitiendo una focalización efectiva en las comunidades indígenas y en las mujeres, con algunas limitaciones por problemas de sistematización y transferencia de conocimientos.

40. El PEP 2021-2025 incorporó las lecciones aprendidas de intervenciones previas⁶⁵, como la iniciativa "Compras para el Progreso" (2007-2014), que destacó la relevancia de vincular a pequeños productores con mercados y promover la igualdad de género. Además, se integraron los aprendizajes de la evaluación de los programas de resiliencia en el Corredor Seco de 2018, que subrayaron la importancia del acceso a ahorro y crédito para mujeres, así como de seguros para pequeños productores, reconociendo la necesidad de

⁵⁸ Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural/Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. 2014. *Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032*. Guatemala: Conadur/Segeplán.

⁵⁹ MAGA, 2022, Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (POLSAN) 2022-2037.

⁶⁰ SESAN, 2020, Gran Cruzada Nacional por la Nutrición.

⁶¹ Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres -CONRED-. 2011. Política Nacional para la Reducción de Riesgo a los Desastres en Guatemala.

⁶² CONRED. 2022. "Plan Nacional de Respuesta".

⁶³ MAGA. 2015. "Programa de Agricultura Familiar para el Fortalecimiento de la Economía Campesina".

⁶⁴ PMA Guatemala. 2021. "Programación y ejecución actividades PMA Guatemala 2021-2023".

⁶⁵ PMA. 2020. "Programa Estratégico País de Guatemala 2021-2024".

adaptar el apoyo financiero a estos grupos vulnerables. El fortalecimiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PAE) desde 2018, con la inclusión de productos locales, y la mejora en la respuesta a emergencias basadas en la experiencia del huracán Mitch, también se reflejan en la estrategia del PEP, adaptándose a las realidades locales. Estas lecciones orientaron el diseño del PEP hacia un enfoque más relevante que fortalece las capacidades locales, apoya políticas públicas, expande mercados para pequeños agricultores, empodera económicamente a las mujeres rurales e integra respuestas a emergencias con la protección social, asegurando su alineación con las necesidades y prioridades del país.

41. El PEP se fundamentó en evidencia empírica desagregada por género y etnia, que le permitió focalizarse en comunidades rurales (prevalentemente indígenas) y mujeres. Entre los estudios clave está el Análisis de la Brecha de Nutrientes de 2017⁶⁶ y la (ENSMI)⁶⁷ de 2015. También se utilizaron consultas comunitarias y planes de desarrollo, complementados con encuestas a hogares, mujeres y niñas y niños, lo que permitió una identificación precisa de las necesidades de las personas beneficiarias. El uso de datos empíricos permitió focalizar las intervenciones en poblaciones vulnerables.

42. Entre los desafíos mencionados por las personas de la OP entrevistadas, la rotación de personal y la falta de sistematización de las lecciones aprendidas dificultaron la planificación del PEP. Se careció de una sistematización de información y de la actualización de los Procedimientos Operativos Estandarizados (SOP, por sus siglas en inglés), lo que dificultó la gestión de datos y la adaptación a nuevas directrices corporativas⁶⁸, la continuidad de los proyectos y la transferencia de conocimientos a nuevo personal⁶⁹. La falta de coordinación interinstitucional fue otro desafío que limitó la transferencia de conocimientos y la mejora continua del PEP en respuesta a las necesidades cambiantes de las comunidades.

Hallazgo 3: El diseño original del PEP 2021-2025 del PMA muestra una coherencia programática considerable y se fundamenta en una lógica de intervención (reflejada en el marco lógico y la TdC reconstruida) que conecta claramente los Efectos Estratégicos (EE) con las intervenciones diseñadas para lograrlos. La TdC⁷⁰ está alineada con el contexto guatemalteco, integrando de manera sistemática los temas transversales como la igualdad de género y los derechos de los pueblos indígenas, pero no refleja supuestos realistas en cuanto a la disponibilidad de recursos y capacidad de las instituciones.

43. El diseño original del PEP 2021-2025 del PMA muestra una coherencia programática considerable y se fundamenta en una lógica de intervención que conecta de manera clara los EE con las actividades diseñadas para alcanzarlos. En el proceso de la reconstrucción de una teoría de cambio, resultó que los supuestos subyacentes del PEP no siempre se han materializado. Por EE, se ilustra lo siguiente:

44. **EE1: Respuesta ante crisis.** La TdC refleja la conexión lógica entre las actividades de asistencia alimentaria, el fortalecimiento de capacidades gubernamentales y la mejora en la seguridad alimentaria durante y después de las crisis. Al no explicitar las debilidades institucionales de la SESAN ni la escasez de fondos de entidades clave como la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED), el PEP no incorpora respuestas adecuadas para abordar estas limitaciones, lo que compromete la efectividad de las intervenciones y la consecución de los resultados esperados.

45. **EE2: Abordaje de la malnutrición.** La TdC muestra una secuencia lógica que conecta las actividades de fortalecimiento de la política de seguridad alimentaria y nutricional, el incremento de capacidades locales y la sensibilización sobre dietas saludables, con el objetivo de mejorar el acceso a alimentos nutritivos para las poblaciones vulnerables. El PMA espera que la provisión de alimentos complementarios fortificados y el fortalecimiento institucional contribuyan a mejorar la nutrición tanto a nivel comunitario como nacional, siendo los supuestos que haya recursos disponibles y capacidad gubernamental operativa. El diseño del PEP también refleja la necesidad de adaptar las intervenciones a las dinámicas culturales locales, como lo demuestra la sensibilización sobre dietas saludables en las comunidades.

46. **EE3: Creación de sistemas alimentarios sostenibles.** La TdC muestra cómo el PMA intenta crear sistemas alimentarios resilientes y sostenibles, vinculados al PAE, que conectan a organizaciones de padres

⁶⁶ SESAN, INCAP, CRS, UNICEF, PMA. 2017. *Análisis de la Brecha de Nutrientes*.

⁶⁷ MSPAS, INE, SEGEPLAN. 2017. "VI Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil 2014-2015: Informe final. Guatemala".

⁶⁸ PMA Guatemala. 2021. "Programación y ejecución actividades PMA Guatemala 2021-2023".

⁶⁹ Ibidem.

⁷⁰ Formalmente, el PEP no cuenta con una teoría de cambio; sin embargo, sí cuenta con una lógica de intervención que se plasmó en una TdC reconstruida durante la fase de inicio de la evaluación.

de familia con agricultores locales. Esta estrategia busca no solo mejorar la seguridad alimentaria a corto plazo, sino también promover la sostenibilidad a largo plazo vinculando personas agricultoras locales al PAE hacia una cadena de suministro más sostenible, beneficiando tanto a los estudiantes como a las comunidades agrícolas.

47. **EE4: Fortalecimiento de la protección social.** La TdC plantea un enfoque integral de protección social, vinculando actividades de asistencia técnica y apoyo a las instituciones nacionales para mejorar la gestión de la protección social y la respuesta ante emergencias, con el objetivo de fortalecer las capacidades institucionales. Los supuestos sobre el compromiso gubernamental no consideraban plenamente las dinámicas y prioridades del Gobierno anterior.

48. **EE5: Mejora en la prestación de servicios.** La TdC evidencia la relación entre las actividades de provisión de servicios, asistencia técnica y apoyo a la gestión de recursos, con el objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios públicos y de otros actores, gracias a la estructura organizativa del PMA para garantizar la eficiencia en las adquisiciones, almacenamiento y logística de las raciones.

49. El PEP demuestra una coherencia sólida entre sus Efectos Estratégicos (EE), que se complementan para alcanzar sus objetivos. El EE1 (apoyo en crisis) está vinculado al EE4 (protección social), que refuerza las capacidades de respuesta ante emergencias, y ambos se conectan con el EE2 (nutrición) y EE3 (PAE y resiliencia), fortaleciendo la seguridad alimentaria y la sostenibilidad. El EE3 también se conecta con el EE1 y EE2 a través del PAE y la mejora de sistemas locales. Finalmente, el EE5 (provisión de servicios) apoya al EE1 y EE2, asegurando recursos y capacidades para implementar programas eficaces.

50. Los temas transversales, como la igualdad de género y los derechos de los pueblos indígenas, se han integrado en diseño del PEP de manera sistemática, mientras que para la inclusión de personas con discapacidad se reconoce la importancia en busca de garantizar su participación plena en los programas, pero todavía está en un estado de desarrollo (Hallazgo 19). En todas las intervenciones del PEP se menciona explícitamente el enfoque de género y los derechos de los pueblos indígenas, en consonancia con los lineamientos corporativos de la política de género y de pueblos indígenas. La igualdad de género se ha integrado a través de la inclusión de mujeres en programas de capacitación y liderazgo dentro de cooperativas agrícolas (EE2 y EE3); la experiencia del proyecto Compras para el Progreso (P4P) muestra que este proceso ha sido lento y con desafíos, especialmente en la transversalización de la perspectiva de género en todos los niveles de la organización. De manera similar, los derechos de los pueblos indígenas se han integrado mediante la adaptación cultural de las intervenciones; no obstante, persisten dificultades para incorporar la pertinencia cultural en las áreas indígenas, principalmente en la articulación con autoridades locales y los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE), limitando su efectividad. La inclusión de personas con discapacidad se ha considerado en la planificación del PEP, pero no se evidencia en las intervenciones de ajustes razonables para garantizar su inclusión efectiva.

Hallazgo 4: El PMA ha demostrado una notable capacidad de adaptación frente a cambios en el contexto político y emergencias, ajustando rápidamente sus operaciones para asegurar la continuidad de la asistencia y expandiendo su cobertura en respuesta a demandas emergentes.

51. El PMA se ha adaptado a cambios en el contexto político y a respuestas ante emergencias. Durante la pandemia, el PMA ajustó rápidamente sus operaciones para asegurar la continuidad de la asistencia alimentaria y nutricional, implementando medidas de bioseguridad y reestructurando los métodos de distribución para cumplir con las normativas sanitarias. Por ejemplo, en colaboración con el Ministerio de Educación, se modificó la metodología de la línea de base del PAE al usar cuestionarios en línea para realizar diagnósticos rápidos, lo que permitió continuar la recopilación de datos esenciales y mantener el monitoreo del programa a pesar de la crisis sanitaria⁷¹.

52. A solicitud de las jefaturas departamentales del MAGA y las Direcciones Departamentales de Educación, el PEP expandió su cobertura a otros municipios, lo que demostró flexibilidad para ajustarse a las demandas emergentes desde 2020⁷². Se adoptó un enfoque más intercultural para incorporar los derechos y necesidades de los pueblos indígenas, adaptando las capacitaciones y traduciendo mensajes

⁷¹ FIDA, PMA, FAO, 2020. *Reporte de avances anual: Vinculación de la Agricultura Familiar al Programa de Alimentación Escolar*.

⁷² Ibidem.

radiales e informativos a varios idiomas mayas, lo que fue un primer paso para aumentar la accesibilidad y relevancia cultural de las intervenciones.

53. El PMA está logrando adaptar el PEP al cambio de Gobierno mediante la alineación estratégica de sus acciones con las nuevas prioridades y actores clave del contexto institucional. Esta articulación comenzó antes de que el nuevo Gobierno tomara posesión en enero de 2024. El PMA está colaborando con el MAGA para fortalecer la capacidad de respuesta ante emergencias y la resiliencia agrícola, integrando expertos en acción anticipatoria, microcrédito y cambio climático. Además, trabaja con el MIDES para mejorar el registro social de hogares y focalizar mejor la asistencia, y apoya al Gabinete de Desarrollo Social en la implementación de metas, como el registro de niñas y niños en RENAP y la elaboración de un Observatorio de Desarrollo Social. Estas acciones reflejan la capacidad del PMA para adaptarse al nuevo escenario político y continuar alineando sus intervenciones con las prioridades gubernamentales, en miras a la elaboración del nuevo Plan Estratégico de País, para asegurar su alineación con el Plan K'atun y la política pública en articulación con la SEGEPLAN⁷³.

2.2. PE2: ¿A qué cambio contribuyó el PEP en el área de la seguridad alimentaria y la nutrición en Guatemala?

Hallazgo 5: *El PMA en Guatemala ha logrado una contribución significativa al mejorar la seguridad alimentaria, la nutrición y la resiliencia de las comunidades en condiciones de vulnerabilidad, mediante una respuesta integral que abordó tanto las necesidades inmediatas como los desafíos estructurales a largo plazo. No obstante, persisten desafíos relacionados con la coordinación interinstitucional y la sostenibilidad de las acciones, en especial en áreas como la diversidad dietética culturalmente pertinente y la capacidad de las municipalidades para gestionar riesgos a nivel local.*

54. El PEP del PMA en Guatemala ha demostrado una contribución significativa a varios niveles en las áreas de seguridad alimentaria, nutrición y gestión de emergencias, articulando una respuesta integral que ha buscado abordar tanto las necesidades inmediatas como los desafíos estructurales a largo plazo.

55. El PMA ha avanzado en la transición de una respuesta de emergencia hacia una visión más holística comparado con el PEP previo, integrando componentes clave de resiliencia, fortalecimiento institucional y seguridad alimentaria. La implementación de transferencias monetarias incondicionales y distribución de alimentos permitió una asistencia rápida en tiempos de crisis y sirvió como una plataforma para fortalecer la capacidad de las comunidades. Estas acciones del PMA han facilitado que las comunidades en los departamentos apoyados mejoren su acceso a alimentos durante crisis, lo que generaría un efecto positivo en la seguridad alimentaria a corto y mediano plazo.

56. En cuanto a la resiliencia, el PEP contribuyó a fortalecer los medios de vida de las comunidades vulnerables mediante intervenciones como la entrega de microseguros paramétricos, semillas biofortificadas y transferencias de efectivo anticipatorias. Estas acciones ayudaron a los pequeños agricultores a proteger sus medios de vida frente a eventos climáticos adversos, mejorando su capacidad para enfrentar crisis recurrentes.

57. En el contexto de emergencias, la estrategia del PMA ha sido tanto reactiva como proactiva. La coordinación con instituciones clave como la CONRED y la SESAN permitió una respuesta ágil ante crisis alimentarias, mientras que las acciones anticipatorias y de preparación ante desastres contribuyeron a mejorar la resiliencia de las comunidades ante eventos climáticos recurrentes. No obstante, persisten desafíos en la coordinación entre instituciones, especialmente en el caso de las municipalidades, lo que limita la efectividad de las estrategias de gestión de riesgos a nivel local.

58. A nivel nutricional, la estrategia del PEP fue clave para mejorar la diversidad y calidad de la dieta de las familias más vulnerables, con resultados claros en la reducción de la inseguridad alimentaria en la población atendida. Aun así, se identificaron algunas limitaciones en la incorporación de Alimento Complementario Fortificado (ACF) en las dietas, especialmente para mujeres y niñas cuando las intervenciones no estaban acompañadas por capacitación, lo que evidencia desafíos en generar un enfoque más integrado y con mayor adaptación cultural de las intervenciones.

⁷³ Entrevistas con gerencia del PMA y representantes institucionales.

59. Desde una perspectiva de fortalecimiento institucional, el PEP ha sido exitoso en generar capacidades en áreas críticas como la protección social a partir del desarrollo del Registro Social de Hogares en colaboración con el Sistema de las Naciones Unidas y el MIDES. Esta herramienta estratégica ha facilitado la focalización de las intervenciones y la respuesta más eficiente ante crisis, lo que demuestra que el PMA ha contribuido no solo con recursos, sino también con capacidades técnicas que pueden generar cambios más sostenibles a nivel institucional.

60. Finalmente, en términos de provisión de servicios, el PMA ha mejorado la eficiencia de los programas del Gobierno implementando la adquisición, almacenaje y logística de manera eficiente y transparente, asegurando la provisión de alimentos en momentos críticos. Se evidencia el fortalecimiento de capacidades al gobierno en términos de logística, al facilitar bienes como contenedores, tarimas, manuales de logística, afiches informativos/educativos y kits de utensilios de cocina.

61. A continuación, se presenta la evidencia para cada uno de los EE del PEP.

Efecto Estratégico 1 (EE1). Las poblaciones afectadas por crisis en Guatemala pueden satisfacer sus necesidades esenciales durante y después de las crisis.

Hallazgo 6 (EE1): *Las transferencias monetarias incondicionadas y la distribución de alimentos por parte del PMA han sido herramientas efectivas para mejorar el acceso a alimentos nutritivos en tiempos de crisis. Sin embargo, la falta de financiamiento suficiente para cubrir las necesidades de las poblaciones más vulnerables afectadas por las crisis limitó el alcance de los resultados.*

62. Desde 2021, el PMA ha proporcionado asistencia a hogares con inseguridad alimentaria y nutricional (INSAN) mediante transferencias de efectivo, cupones para alimentos y charlas de sensibilización nutricional. En respuesta a la desaceleración económica causada por la pandemia de COVID-19 y los impactos climáticos de las tormentas Eta e Iota de 2020, el PMA expandió su apoyo en 2022, priorizando hogares con alta prevalencia de desnutrición crónica y aguda. Asimismo, se ajustó el valor de las transferencias y se introdujeron transferencias condicionadas orientadas a la creación o recuperación de activos comunitarios. En 2023, estas transferencias se consolidaron como parte de una estrategia de construcción de resiliencia centrada en la gestión de riesgos y la agricultura regenerativa, en coordinación con el EE3 de resiliencia del PEP⁷⁴.

63. En comparación con el PEP anterior (2018-2020), el enfoque estratégico evolucionó hacia una mayor integración programáticas, moviéndose de una respuesta inmediata a emergencias⁷⁵ hacia una visión más amplia de resiliencia a largo plazo⁷⁶. Las acciones previstas no se limitaron a proporcionar asistencia inmediata, sino que también se integraron en un modelo más sostenible de regeneración agrícola y acceso a formación financiera. Este cambio refleja una mayor integración de los aspectos de anticipación de riesgos climáticos.

64. El EE1, centrado en apoyar a la población afectada por crisis con la distribución de alimentos y transferencias monetarias, mostró un cambio en la modalidad de implementación: se pasó de la modalidad que priorizaba la distribución de alimentos a las transferencias monetarias (CBT, por sus siglas en inglés) y los vales de productos (VP) —en inglés, *commodity vouchers*—, por ser más rápidos y eficientes, así como flexibles —con la posibilidad de disminuir o aumentar el valor correspondiente de acuerdo con el número de personas beneficiarias y fondos disponibles—, y por favorecer el empoderamiento y la estimulación de la económica local. Al recorrer el desempeño de 2021 a 2023, se encuentra lo siguiente:

65. El desempeño fue sobresaliente en 2021; se alcanzó el 241 % de la cobertura planeada en el PEP con la incorporación de 30.000 personas en el RP 1 (tabla 3). Este apoyo a más de medio millón de personas fue posible gracias a un financiamiento extraordinario (275 % del planeado inicialmente) para responder rápidamente y de manera ampliada durante la crisis de la pandemia y las tormentas Eta e Iota

66. En 2022, a pesar de un aumento sin precedentes en la inseguridad alimentaria con 4,6 millones de personas afectadas, la cobertura disminuyó al 68 % respecto a la planeada debido a que el EE1 solo recibió un 65 % de los fondos necesarios, de acuerdo con el grado de restricción de los donantes y con el

⁷⁴ PMA Guatemala. 2024. Informe de revisión de medio término (RMT). Plan Estratégico de País 2021-2024 Guatemala.

⁷⁵ PMA, 2017. Programa Estratégico País de Guatemala 2018-2020 y PMA Guatemala, 2019. Reporte Anual del País 2018.

⁷⁶ Ibidem.

Gobierno. Esta reducción de fondos hizo que se priorizaran las intervenciones en 16 de los 22 departamentos, dirigidas a las zonas identificadas como Fase 4 (Emergencia) y Fase 3 (Crisis)⁷⁷.

67. En 2023, la cobertura se redujo aún más, al 37 %. Si bien las necesidades humanitarias de 2023 se debieron a la inseguridad alimentaria, la movilidad humana y las sequías prolongadas, el EE1 recibió el 80 % de los fondos necesarios, incluidos 44 millones de dólares transferidos desde 2022. Esto significó la ejecución del 87,6 % de los recursos disponibles. También en este año el PMA tuvo que concentrar las intervenciones en ocho de los 22 departamentos. Cabe señalar que el fortalecimiento de capacidades (alimentos por activos), planeado solo para 2023, permitió capacitar casi 10.000 personas en el mismo año, por lo que se quintuplicó el número de personas del año anterior⁷⁸.

68. Comparando los porcentajes de personas beneficiarias cubiertos en los tres años (241 % en 2021, 68 % en 2022 y 37 % en 2023) con los promedios de los montos por persona (26 dólares en 2021, 39 dólares en 2022 y 52 dólares en 2023), se observa una disminución progresiva de la cobertura y un incremento de fondos por persona, lo que muestra el resultado de una mayor focalización y mayor valor por persona beneficiaria.

Tabla 3 - Cobertura EE1. 2021-2024 (número de personas y porcentaje)

Año	Planeados			Actual			Cobertura %
	Alimentos	CBT+VP	FC	Alimentos	CBT+VP	FC	Beneficiarios
2021	75 000	140 000			518 801	0	241 %
2022	75 000	180 000			173 932	1 766	68 %
2023	40 000	155 000	4 000		72 913	9 957	37 %

Fuente: Personas cubiertas CM-R020 - *Adj Pars & Bens by Act tag, Ben grp, Gender, Age*. Extraído el 11 de enero de 2024.

69. En cuanto a la contribución a los efectos esperados (*outcomes*), los datos disponibles⁷⁹ permiten medir los efectos en los departamentos donde se cuenta con datos anuales actualizados. El PMA ha contribuido a estos efectos con transferencias monetarias y vales de productos, cubriendo dos meses de lo correspondiente a la canasta básica alimentaria (alrededor de 100 dólares mensuales per cápita⁸⁰). En 2021, el porcentaje de hogares con un puntaje de consumo pobre en alimentos bajó de 48 % a 23 % en Alta Verapaz, de 22 % a 7 % en El Progreso, de 40 % a 17 % en Izabal, de 30 % a 4 % en Jalapa, de 18 % a 12 % en Jutiapa, de 42 % a 5 % en Retalhuleu, de 26 % a 9 % en Santa Rosa, de 52 % a 21 % en Sololá, de 19 % a 6 % en Zacapa, por lo que cumplió todas las metas de disminuir el valor de la línea de base⁸¹ (anexo 10) y reflejó un efecto positivo relevante en la seguridad alimentaria. Para 2022, en Guatemala se observó una mejora significativa de este indicador, con una disminución de 25 % a 1 %, por lo que cumplió también la meta establecida (<18 %). En 2023, en Santa Rosa bajó de 6 % a 3 %, pero en Alta Verapaz subió de 8 % a 11 % (con una meta de <48 %), y en Jalapa bajó de 6 % a 3 % (anexo 10). Cabe señalar que las mejoras se refieren a mediciones realizadas entre 3 y 4 meses después de la medición de las líneas de base, lo que indica mejoras en el corto plazo.

70. Las transferencias monetarias permitieron que muchas familias mejoraran su situación económica a corto plazo. Algunas personas entrevistadas mencionaron que estas transferencias permitieron iniciar o expandir pequeños negocios, lo que contribuyó al desarrollo económico local. Algunas personas consultadas señalaron la necesidad de orientar más estas transferencias hacia el trabajo comunitario y la creación de activos para fomentar la autosuficiencia y evitar el paternalismo.

71. A pesar de estos logros, surgieron algunos desafíos. Un problema recurrente —confirmado con las entrevistas a las personas funcionarias, socios cooperantes y personas beneficiarias de las comunidades

⁷⁷ PMA Guatemala, 2022. Reporte Anual del País 2022.

⁷⁸ La cobertura se refiere solo a las personas beneficiarias. En las tablas de cobertura se indican también las personas que han participado en las actividades de fortalecimiento de capacidades (FC) para mayor información.

⁷⁹ Indicadores de efecto (anexo 10).

⁸⁰ INE. 2024. Comunicado de prensa núm. CBA-4-2024. Véase: <https://www.ine.gob.gt/wp-content/uploads/2024/05/Comunicado-CBA-Abril.pdf>.

⁸¹ El hecho de que las metas se hayan definido por debajo de la línea de base inicial reflejó la necesidad de fortalecer la capacidad de análisis y planificación estratégica para asegurar objetivos más precisos, lo que se hizo en los años siguientes.

visitadas por el equipo de evaluación— identificado en la Revisión de Medio Término⁸² (RMT) fue la necesidad de extender las transferencias después de los primeros 30 a 60 días de respuesta a la emergencia para apoyar la recuperación de los medios de vida, más allá de la respuesta inicial de emergencia. En las entrevistas se señaló que, aunque las transferencias monetarias fueron útiles en el corto plazo, se requieren programas de desarrollo más amplios para generar cambios sostenibles. Esto es especialmente crucial para las poblaciones que no están vinculadas a programas de protección social adaptativa, que podrían ofrecer asistencia continua más allá de la emergencia inicial.

Efecto Estratégico 2 (EE2): Las poblaciones vulnerables de las zonas seleccionadas tienen acceso a servicios y programas integrales que promueven una dieta saludable.

Hallazgo 7 (EE2): El PMA ha jugado un rol clave en la implementación de los programas nacionales de nutrición y seguridad alimentaria en Guatemala, particularmente a través de la adquisición y distribución de Alimento Complementario Fortificado (ACF) y la implementación de brigadas nutricionales que se mantienen a la fecha. A pesar de los avances en cobertura y gobernanza, las intervenciones del PMA no han logrado fortalecer plenamente estos programas debido a la falta de recursos públicos, dificultades en la distribución regular del ACF y desafíos en la sostenibilidad de iniciativas como la “Consejería Comunitaria”, así como restricciones en la institucionalización de las brigadas por parte del MSPAS, en cuanto a limitaciones operativas que dificultan su llegada efectiva a las comunidades.

72. Desde 2005, el PMA ha promovido la inclusión del ACF y la promoción de buenas prácticas de alimentación infantil dentro de las políticas públicas del MSPAS para la prevención de la desnutrición crónica⁸³. Durante el período 2018-2020, el PEP se centró en la entrega de otras modalidades de ACF, como Super-Cereal Plus a niños menores de dos años. En el marco de la GCNN⁸⁴, en 2020, el Gobierno solicitó al PMA facilitar la adquisición, almacenamiento y distribución de ACF para la implementación de la política de Gobierno para reducir la desnutrición crónica.

73. Entre 2021 y 2024, el PMA contribuyó al fortalecimiento de la gobernanza en SAN mediante su apoyo a la GCNN. Esta iniciativa priorizó la reducción de la desnutrición crónica infantil en 114 municipios. En el marco de la GCNN, el PMA:

- a. Facilitó la compra de ACF “NutriNiños”, la estrategia de CCSC sensible a la igualdad de género⁸⁵ y la evaluación conjunta del ACF en colaboración con el MIDES, el MSPAS y la SESAN. La CCSC alcanzó a 20.072 personas en 2021, 2.842 en 2022, y 16.857 personas en 2023⁸⁶.
- b. Cofinanció la línea base y final de la GCNN, y
- c. Apoyó la implementación de brigadas nutricionales⁸⁷ en respuesta al aumento de la desnutrición aguda, lo que contribuyó a su institucionalización dentro del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS).

74. En relación con la eficacia del ACF, en 2023, la evaluación conjunta del ACF evidenció que: “la cobertura del ACF a nivel nacional, con al menos una entrega, fue del 88,7 % de la niñez de 6 a 23 meses. Lamentablemente, la gran mayoría no está recibiendo el número de raciones recomendado por los lineamientos del MSPAS en el período en el que son elegibles. Según estimaciones de la SESAN, apenas el 13,7 % (en 2021 y 2022) recibió el número de bolsas que les correspondía, lo que limita el aporte del ACF al

⁸² PMA Guatemala, 2024. Informe de RMT PEP 2021-2024.

⁸³ PMA, 2023. [Evaluación conjunta de la entrega de Alimento Complementario Fortificado en Guatemala](#).

⁸⁴ Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN), Instituto Nacional de Estadística (INE), Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP). 2022. “Informe de la Línea de Base de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición 2021/2022”.

⁸⁵ MIDES. Nota de prensa. Presentan estrategia de comunicación para “NutriNiños”. Disponible en: <https://www.mides.gob.gt/presentan-estrategia-de-comunicacion-para-nutrininos/>.

⁸⁶ Fuente: PMA Guatemala. 2022-2024. “Reporte Anual del País” 2021, 2022 y 2023.

⁸⁷ Brigada de atención integral son equipos ambulatorios multidisciplinarios, que realizan acciones a nivel comunitario para la identificación, tratamiento y prevención de la malnutrición en niñas y niños, mujeres adolescentes, mujeres embarazadas y en período de lactancia. La atención incluye acciones preventivas de la Ventana de los 1.000 días, identificación y tratamiento oportuno para desnutrición aguda, inmunizaciones y suplementación.

consumo de nutrientes y al estado nutricional de niñas y niños⁸⁸. Lo que muestra que el efecto nutricional fue bastante limitado.

75. A pesar de los logros en la ampliación de cobertura, la Actividad 2 del PEP mostró variabilidad en la cobertura de personas beneficiarias y recursos ejecutados, con coberturas de 159 % en 2021 y de 209 % en 2023 en distribución de alimentos, mientras que en 2022 el Gobierno no recibió donaciones y por lo tanto no hubo personas beneficiarias. La variabilidad también se refleja en el fortalecimiento de capacidades (FC), por ejemplo en 2022 se capacitaron a 8.095 personas, valor cuatriplicado en 2023 (tabla 4). Los datos financieros muestran una alta disponibilidad de fondos en los años 2021 (116 %) y 2022 (84 %), mientras que en 2023 solamente se pudo financiar el 51 %, con porcentajes de ejecución entre 52 % y 58 % de los fondos disponibles, lo que refleja desafíos en la planificación y la gestión de recursos multianuales.

Tabla 4 - Indicadores de producto EE2: personas planeadas, cubiertas y porcentaje de cobertura (personas y porcentaje)

Año	Planeados		Actual		Cobertura %
	Alimentos	FC	Alimentos	FC	Beneficiarios
2021	60 000		95 293	0	159 %
2022	60 000		0	8 085	0 %
2023	21 000	28 000	43 873	34 978	209 %

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *CM-A003_Actuals_-Beneficiaries_-Detailed_(monthly)_v3.8_24072024*.

76. Durante la entrevista a las actuales autoridades del MIDES, estas indicaron que como resultado de sus visitas de supervisión, confirmaron la necesidad, aceptación y consumo de NutriNiños; en sus palabras: “cumple su función y sí es importante”. Reconocen como áreas de mejora las siguientes: metodologías de compras y entrega, fortalecimiento de la capacidad técnica instalada en nutrición y de gestión del programa, el apoyo en la mejora de procesos y coordinación efectiva entre el MIDES, que compra, y el MSPAS, que implementa y define las normas. Esto es parte de la prioridad institucional del MIDES de “Certificación de programas sociales” y un área relevante de oportunidad para el PMA.

77. Las brigadas integrales de salud y nutrición, creadas dentro del Clúster de Nutrición⁸⁹, fueron impulsadas durante la pandemia por el UNICEF, el PMA, la OPS y la UE. En 2022, atendieron a 10.000 personas en Zacapa, El Progreso y Quetzaltenango, y en 2023 se expandieron a Alta Verapaz y Huehuetenango⁹⁰. Aunque reconocidas como esenciales para ampliar la atención comunitaria durante la crisis, su institucionalización por el MSPAS ha sido parcial, ya que, aunque el ministerio pudo contratar al personal, este es insuficiente y no cuenta con los insumos necesarios, lo que limita la cobertura de atención.

78. Las actividades para aumentar el acceso y consumo de alimentos nutritivos mediante ACF, raciones, cupones de valor transferible (CVT, por sus siglas en inglés) o huertos familiares han sido efectivas en mejorar la alimentación, especialmente cuando se acompañan de la “Consejería Comunitaria”. Aunque se han logrado mejoras en conocimientos y prácticas alimentarias, persisten brechas en la diversidad de la dieta, con predominio de cereales y legumbres y menor consumo de alimentos ricos en proteínas y micronutrientes, especialmente en niños⁹¹. Esto se debe a una menor eficacia en la adopción de hábitos alimenticios cuando la distribución de ACF no está acompañada de la formación de las brigadas nutricionales y por la insuficiencia de recursos públicos continuos que ha afectado la provisión de alimentos biofortificados, como fue confirmado por varios testimonios de personal de campo e informes⁹².

⁸⁸ La evaluación conjunta señala que el programa “NutriNiños” no ha aprovechado los aprendizajes de los programas anteriores ni los ha incorporado en el Convenio. Entre los factores limitantes identifica la debilidad de la red de servicios de salud, las limitaciones de acceso a la población y problemas de bodegas y coordinación.

⁸⁹ OCHA, 2020. Nota de prensa. Disponible en: <https://es.scalingupnutrition.org/news/nutrition-brigades-guatemala-screen-malnutrition-remote-communities>.

⁹⁰ PMA. 2022. “Informe Brigadas Integral de Nutrición”. 2022 (documentos 1 y 2).

⁹¹ PMA (sin fecha). Monitoreo final: Abordaje integral para construir resiliencia en comunidades vulnerables a la inseguridad alimentaria y choques climáticos, especialmente la sequía, en Guatemala.

⁹² PMA Guatemala, 2022. Informe de Misión Zacapa Taller Resiliencia-Nutrición, PMA Guatemala, 2022. Informe monitoreo Sololá 13 al 15 de diciembre (2021), PMA Guatemala, 2021. Informe final actividades en CHIMALTENANGO 2021.

La sostenibilidad de la "Consejería Comunitaria" enfrenta retos, como la falta de apropiación local y de incentivos para los consejeros. Además, se identificó la necesidad de proporcionar orientaciones técnicas sobre cultivos nutritivos adaptados a las zonas agroecológicas y de incluir talleres de preparación de alimentos en las actividades de cambio de comportamiento.

79. En 2023, las intervenciones de Fortalecimiento de Capacidades en Jalapa y Santa Rosa aumentaron la diversidad mínima de la dieta para mujeres y niñas en edad reproductiva⁹³ del 45,0 % al 62,4 %, lo que superó la meta del 50 %. En Alta Verapaz, con la modalidad de Transferencias Monetarias, el indicador subió del 53,0 % al 57,0 %, lo que cumplió la meta del 53,0 %. Estos resultados reflejan un efecto positivo en la mejora de la diversidad alimentaria en las zonas beneficiadas.

Efecto Estratégico 3 (EE3): Las poblaciones rurales vulnerables y las instituciones locales fortalecen su resiliencia mediante su participación en sistemas alimentarios sostenibles, sensibles a la nutrición y al género, y resilientes al clima durante todo el año.

Hallazgo 8 (EE3. Act 3). *El PMA ha contribuido al fortalecimiento del Ministerio de Educación (MINEDUC) como ente rector del Programa de Alimentación Escolar (PAE) brindando asistencia técnica a nivel central, promoviendo la innovación tecnológica (App "Mis Compras del PAE")⁹⁴ y participando de iniciativas de colaboración intersectorial para facilitar la vinculación de pequeños productores en la cadena de suministro del PAE. Aún existen desafíos en términos de rendimiento de ventas a compradores institucionales y en la implementación de herramientas tecnológicas debido a la conectividad limitada en áreas rurales.*

80. Durante el PEP anterior (2018-2020, bajo el *Outcome* 4), el enfoque estaba en mejorar el acceso de pequeños agricultores a mercados institucionales, promoviendo la producción diversificada de alimentos nutritivos⁹⁵. El apoyo a organizaciones de agricultores, especialmente de mujeres indígenas, se centraba en proteger los medios de vida agrícolas ante crisis como la pandemia, con efectos positivos en la seguridad alimentaria, el empoderamiento de las mujeres y la resiliencia de las comunidades rurales. Desde el año 2020, el apoyo se centra más en el establecimiento de un vínculo con la producción agrícola local, con el objetivo de apoyar a organizaciones de pequeños agricultores o de personas agricultoras de pequeña escala (OPA) con las organizaciones de padres de familia (OPF), para asegurar una alimentación más saludable, diversificada y apropiada a los gustos y hábitos locales⁹⁶.

81. Entre 2021 y 2024, el PMA desempeñó un papel clave en el fortalecimiento del PAE en Guatemala, en el marco de la pandemia a nivel innovación tecnológica. Algunos ejemplos de los logros son los siguientes:

- El desarrollo de "Mis Compras PAE" sobre la base de la aplicación de Gestión de la Alimentación Escolar (SFMA, por sus siglas en inglés o "la app"), una aplicación para teléfonos inteligentes que rastreaba las compras escolares mediante la recopilación de datos de adquisición de las OPF con el fin de asegurar que la Ley de la alimentación escolar se cumpliera durante la pandemia. Esta aplicación garantizó que los datos que antes se recolectaban en persona pudieran seguir recopilándose de forma remota. No obstante, los proveedores no estaban conectados con las OPF en esta versión original ni se realizaba un análisis exhaustivo de los datos generados por la app. Después de la pandemia, se desarrolló una nueva versión mejorada de la aplicación, la SFMA, con el fin de servir mejor tanto al MINEDUC como a las OPF, e incorporó también al Ministerio de Agricultura (MAGA) y a los proveedores en el sistema del PAE. Sin embargo, el uso para compras fue limitado por la falta de acceso al internet.
- Por medio del Proyecto Conjunto de Alimentación Escolar (FIDA/PMA/FAO) con el objetivo de instrumentalizar y operacionalizar una política pública intersectorial⁹⁷, se desarrolló el Manual para productores de agricultura familiar sobre obligaciones tributarias.

⁹³ Indicadores de efecto (anexo 10).

⁹⁴ MINEDUC, 2020. Nota de Prensa. Disponible en: <https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/lanzan-app-para-alimentacion-escolar/>.

⁹⁵ PMA Guatemala. 2020. Plan Estratégico de País 1 (PEP 1), 2021-2025.

⁹⁶ PMA. 2015. Nota de Prensa: Taller nacional sobre alimentación escolar en Guatemala. Disponible en: <https://es.wfp.org/noticias/taller-nacional-sobre-alimentacion-escolar-en-guatemala> y PMA. 2021 Reporte de avances anual "Vinculación de la Agricultura Familiar al Programa de Alimentación Escolar".

⁹⁷ PMA. 2023. "Programación y ejecución de actividades PMA Guatemala 2021-2023" y FIDA, PMA, FAO. 2020.

- EL PMA, junto con el MINEDUC y el MAGA, apoyó el sistema alimentario escolar mediante la formación en SAN y la implementación de huertos escolares, lo que contribuyó a empoderar a la comunidad educativa para la gestión escolar, la producción y el acceso a alimentos frescos y nutritivos. El programa conjunto muestra la importancia del trabajo interagencial, que logró complementar eficazmente las competencias del PMA en cuanto a lo nutricional con las de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés) en producción agrícola⁹⁸.

82. La CCSC orientada a los padres de niñas y niños pequeños para prevenir todas las formas de desnutrición y discriminación de género alcanzó a 2.025 personas en 2021 y a 1.349 personas en 2023⁹⁹ (no hay datos para 2022).

83. El PMA ha brindado apoyo a las Comisiones técnicas interinstitucionales de alimentación escolar (CTIAE) a nivel departamental y municipal con el objetivo de fortalecer la coordinación interinstitucional y la implementación efectiva de la Ley de Alimentación Escolar, pero persisten algunos obstáculos —la alta rotación del personal, limitaciones en la conformación y funcionamiento de las CTIAE, burocracia y normativas rígidas, preocupación de las personas productoras para la formalización para una articulación efectiva entre el MINEDUC, el MAGA y el MIDES, el MSPAS, la SESAN y las municipalidades—, lo que afecta la continuidad de las acciones a largo plazo. La continuidad del programa también se ve amenazada por la dependencia de recursos externos y los cambios políticos.

84. El PMA ha trabajado en la integración de pequeños agricultores y sus organizaciones al PAE, con el objetivo de mejorar sus ingresos y promover la producción local de alimentos. En 2021, se capacitaron a 718 personas (40 % de mujeres y 60 % de hombres), organizadas en 35 grupos, quienes recibieron asistencia técnica en áreas como buenas prácticas agrícolas (BPA) y de manufactura (BPM), gestión de riesgos, cultura tributaria y manejo de cultivos. Además, participaron en giras de negocios entre diferentes municipios y en ruedas de negocios con las OPF. Adicional a la capacitación, el PMA ha facilitado la formalización de los agricultores a través de su registro en el MAGA y la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Esto ha permitido que más agricultores puedan participar en el PAE y acceder a mercados formales, lo que aumentó sus oportunidades de negocio y contribuyó a un aumento en las ventas de la agricultura familiar al PAE. Por ejemplo, en 2021, San Marcos logró que el 61 % del presupuesto del PAE se destinara a la compra de productos locales; Chiquimula, el 16 %, y Alta Verapaz, el 15 %¹⁰⁰.

85. El establecimiento de las Escuelas Técnicas de Campo para la Alimentación Escolar (ETCAE) ha sido un logro significativo del PMA, ya que combinó la formación técnica en agricultura con la producción de alimentos para el Programa de Alimentación Escolar (PAE). Desde 2021, más de 500 jóvenes y agricultores han sido capacitados en producción agroecológica, manejo de invernaderos y conservación de suelos. Este modelo educativo, apoyado inicialmente en Quetzaltenango y Quiché, contribuyó a un aumento sustancial en los ingresos de los agricultores familiares vinculados al PAE. Según el informe del proyecto con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y la FAO¹⁰¹, los ingresos semanales de las 441 personas de 35 OPA que vendieron al PAE en 2021 crecieron de 764 a 66.689 quetzales en 2021. En 2023, el modelo se expandió a El Progreso y Huehuetenango¹⁰².

86. En términos de cobertura (tabla 5), en 2022 se capacitó a 3.123 personas, y en 2023 a 4.557, mediante instancias para la educación en alimentación saludable, asistencia técnica en menús escolares, huertos escolares, entre otros¹⁰³. En 2023, se capacitó a 1.981 personas pequeñas agricultoras para el acceso al mercado, lo que contribuyó a logros como los siguientes:

87. En el departamento de Guatemala, el porcentaje de pequeños agricultores que vendieron a través de sistemas de agregación apoyados por el PMA¹⁰⁴ aumentó del 0 % al 95 %, lo que superó la meta del 50 %.

⁹⁸ Ibidem.

⁹⁹ Fuente: PMA Guatemala. 2022-2024. "Reporte Anual del País" 2021, 2022 y 2023.

¹⁰⁰ PMA, FIDA, FAO, 2023. Programación y ejecución de actividades PMA Guatemala 2021-2023.

¹⁰¹ Ibidem.

¹⁰² PMA Guatemala, 2023. Informe de medio término del Plan Estratégico de País 2021-2025.

¹⁰³ PMA, 2023. Informe WFP Guatemala - Cargill Biannual Report Jan-Jun 2023.

¹⁰⁴ Indicadores de efecto (anexo 10).

88. En Chiquimula, El Progreso y Zacapa, pasó de 0 % a 80 %.

89. Y el valor de las ventas de los pequeños agricultores a través de sistemas de agregación apoyados por el PMA (escuelas en este caso)¹⁰⁵ alcanzó los 414.122 de dólares, lo que superó la meta establecida de 400.000 dólares, partiendo de una línea base de 0.

Tabla 5 - Indicadores de producto EE3: personas planeadas, cubiertas

Actividad/Modalidad		Año	Planeado		Actual	
			CBT	FC	CBT	FC
Act 3	Prevención del retraso en el crecimiento	2022				3 123
	Alimentos para capacitación	2023		17 714		4 557
	Apoyo al mercado agrícola de personas pequeñas agricultoras	2023		1 200		1 981
Act 4	Alimentos por activos	2021	44 000	8 000	35 196	6 015
		2022	60 501		45 742	11 177
		2023	104 503	19 000	78 401	18 376
	Micro- y mesoseguros	2021	3 334	3 334	6 455	1 291
		2022	9 367	9 367	46 851	
		2023	76 125	15 225	71 130	14 226
	Acciones anticipatorias basadas en pronósticos	2023			5 094	

Fuente: Planificado 2023: CM-P016. Extraído el 15 de octubre de 2024; Actual 2023: CM-R030; 2021, 2022: CM-R020.

90. Las acciones de resiliencia del PMA se han integrado en programas como el PAE a través de las ETCAE. De este modo, se fomentó una coordinación efectiva entre la alimentación escolar y la agricultura sostenible, y se creó un círculo virtuoso en los siguientes términos: los pequeños productores mejoraron su acceso a mercados institucionales, y las escuelas recibieron alimentos nutritivos de origen local. El PMA ha sido fundamental en esta integración, ya que incrementó la productividad agrícola, mejoró la inocuidad de los productos y facilitó la participación de los agricultores en el PAE mediante la capacitación en buenas prácticas agrícolas (BPA) y de manufactura (BPM)¹⁰⁶ (Hallazgo 8). A esto se suma el positivo enfoque de empoderamiento económico de las mujeres en los temas de resiliencia, presente en las diferentes intervenciones (Hallazgo 18).

91. Como desafíos se identifican la falta de coordinación efectiva entre el MINEDUC y el MAGA, así como las dificultades de formalización para los pequeños agricultores, lo que limita el acceso de la agricultura familiar al PAE. La carga administrativa, los procesos y procedimientos para dar cumplimiento a la normativa de compras públicas, junto con el cumplimiento de obligaciones fiscales como el pago de impuestos, representan barreras significativas para las pequeñas organizaciones agrícolas. Estas, a menudo, no disponen de los recursos ni de la capacitación necesarios para enfrentar estos requisitos, lo que genera preocupación sobre su capacidad para formalizarse adecuadamente y acceder al PAE cumpliendo con las normativas exigidas sin comprometer su sostenibilidad económica. Asimismo, la falta de una visión compartida y la duplicidad de esfuerzos entre las instituciones dificultan la implementación eficiente del PAE. La ausencia de mecanismos de trabajo conjunto y la alta rotación de personal contribuyen a una gestión ineficiente de los recursos, lo que afecta el impacto y la sostenibilidad del PAE en el apoyo a los productores locales y en la mejora de la seguridad alimentaria escolar.

Hallazgo 9 (EE3. Act 4). El PEP ha evolucionado de un enfoque en la creación de activos y apoyo inmediato a soluciones a largo plazo que fortalecen la resiliencia de los pequeños productores. La cobertura de estas actividades sigue siendo limitada y dependiente de financiación externa. Además, no ha logrado institucionalizarse para garantizar sostenibilidad y escalabilidad.

¹⁰⁵ Ibidem.

¹⁰⁶ FIDA, PMA, FAO. 2022. Reporte de avances anual "Vinculación de la Agricultura Familiar al PAE".

92. El enfoque de resiliencia del PEP 2018-2020 para mejorar la SAN de los pequeños productores y productoras se centró en la creación de activos y el fortalecimiento de sus capacidades para acceder a mercados mediante la producción de alimentos biofortificados, la introducción de microseguros paramétricos (en colaboración con el MAGA) y transferencias en efectivo a los productores víctimas de emergencias climáticas¹⁰⁷.

93. A partir de 2021, el enfoque evolucionó para lograr soluciones eficaces a largo plazo, mediante “Acciones Anticipatorias”¹⁰⁸ para mitigar los efectos de crisis recurrentes, la profundización de los microseguros paramétricos, la creación de medios de vida más resilientes y de grupos de ahorro y crédito para mujeres (GACEM)¹⁰⁹. Entre 2021 y 2024, el PMA impulsó la resiliencia de comunidades vulnerables a través del proyecto con la UE PRO-Resiliencia¹¹⁰, lo que contribuyó a la creación de medios de vida eficaces para 6.000 hogares en el Corredor Seco (en Zacapa, El Progreso y Chiquimula en el Corredor Seco) para luego extenderse a otros territorios con nuevos fondos.

94. Entre las acciones anticipatorias se incluye la entrega de transferencias de efectivo antes de la temporada de sequía, que ha permitido a los agricultores y sus familias adquirir alimentos y otros recursos esenciales, y evitar el deterioro de sus medios de vida durante los períodos críticos. Además, se han distribuido semillas biofortificadas resistentes al clima, adaptadas para enfrentar condiciones adversas como la falta de lluvia, de modo de facilitar la continuidad de la producción agrícola en situaciones de sequía¹¹¹.

95. El modelo PRO-Resiliencia también ha promovido la implementación de microseguros paramétricos, que proporcionan una red de seguridad financiera a los agricultores en caso de pérdidas ocasionadas por eventos climáticos extremos, como sequías o lluvias excesivas. Estos seguros se activan automáticamente cuando se cumplen ciertos parámetros climáticos predefinidos, ofreciendo un apoyo financiero inmediato y efectivo para los afectados. Durante este período, el número de personas aseguradas ha crecido significativamente, pasando de 6.455 en 2021 a 71.130 en 2023, lo que demuestra una expansión exitosa de este mecanismo de protección. Las primas pagadas crecieron de 29.981 dólares en 2021 a 263.581 dólares en 2022, y la suma asegurada pasó de 402.390 dólares a 3.707.465 dólares. En 2023, un total de 26.815 personas recibieron pagos por 606.253 dólares¹¹², lo que refleja la gravedad de los eventos climáticos (véase a tabla 6). En Panzós, 37 hogares recibieron un promedio de 684,54 quetzales, lo que corresponde a la canasta básica per cápita mensual¹¹³. Aunque el conocimiento sobre seguros sigue siendo limitado por varias personas productoras¹¹⁴, los microseguros han permitido a los agricultores enfrentar mejor las crisis, diversificar sus inversiones y fortalecer la sostenibilidad del sector agrícola.

Tabla 6 – Personas aseguradas, total de dólares y sumas aseguradas.

Año	Número de personas cubiertas	Total de dólares	Suma asegurada
2021	6 455	29 981	402 390
2022	46 850	263 581	3 707 465
2023	71 130	587 788	7 230 496

Fuente: Elaboración del equipo evaluador sobre la base de los Reportes ACR.

96. En 2022, el PMA y sus socios formaron 270 GACEM¹¹⁵, cuyos beneficios mejoraron el acceso a servicios financieros y las habilidades organizativas de 4.328 mujeres. Estos grupos también se convirtieron en espacios para discutir derechos de las mujeres y la distribución equitativa del trabajo doméstico. Al final del año, los ahorros acumulados sumaron 352.412 dólares. En 2023, la iniciativa creció a 554 grupos, donde se

¹⁰⁷ PMA Guatemala, 2019-2021. Reporte Anual del País 2018, 2019 y 2020.

¹⁰⁸ Acciones que utilizan las previsiones meteorológicas y estacionales para activar medidas preestablecidas que reduzcan los impactos de peligros naturales, como la sequía.

¹⁰⁹ PMA Guatemala, 2023. Reporte Anual del País 2022.

¹¹⁰ Unión Europea y PMA, 2024. Monitoreo final: Abordaje integral para construir resiliencia en comunidades vulnerables a la inseguridad alimentaria y choques climáticos, especialmente la sequía, en Guatemala. Programa PRO-Resiliencia.

¹¹¹ PMA Guatemala, 2022. WFP Pro resilience 2021-2022 annual INTPA Report.

¹¹² PMA Guatemala, 2022-2024. Reporte Anual del País 2021, 2022 y 2023.

¹¹³ INE. 2024. Comunicado de prensa núm. CBA-4-2024 (Véase: <https://www.ine.gob.gt/wp-content/uploads/2024/05/Comunicado-CBA-Abril.pdf>).

¹¹⁴ PMA Guatemala, 2023. Microseguros Paramétricos.

¹¹⁵ PMA Guatemala, 2023. Reporte Anual del País 2022.

apoyó a 15.000 mujeres¹¹⁶ con capacitaciones en derechos, finanzas y emprendimiento. Los ahorros alcanzaron 453.709 dólares, y 188 grupos invirtieron en emprendimientos¹¹⁷ asociativos, lo que generó un beneficio de 55.614 dólares. Esta expansión fortaleció la independencia económica de las mujeres, como en el caso de las mujeres de los GACEM "La Bendición" y "Mujeres Luchadoras", que iniciaron proyectos de cría de aves de corral con una rentabilidad del 24 % y el 19 %, respectivamente, además de su participación comunitaria¹¹⁸.

97. Con el fin de mejorar la toma de decisiones sobre cultivos y la instalación de paneles solares (108 en 2022¹¹⁹ y 225 en 2023¹²⁰), el uso de ocho drones en "Pilotas resilientes" en 2023¹²¹ para el levantamiento de imágenes y monitoreo climático ha mejorado la eficiencia en el uso de recursos naturales. En Quiché, mujeres indígenas han liderado el uso de drones para monitorear cultivos, que es ilustrado de la siguiente forma: "El uso de drones nos ha permitido saber exactamente cuándo sembrar y cuánta agua usar". Estas tecnologías han generado efectos positivos, como el de mejorar la recopilación de datos, aumentar las capacidades tecnológicas de las mujeres mayas y aumentar el reconocimiento y visibilidad de su trabajo en ferias climáticas, además de apoyar la identificación de sitios adecuados para la instalación de paneles solares¹²². Según algunas personas entrevistadas en las comunidades, hay dudas sobre la relevancia y escalabilidad de la iniciativa, considerándola poco rentable económicamente y de impacto comunitario limitado; además, plantean desafíos de sostenibilidad al depender del financiamiento externo.

98. A nivel de productos, durante el período 2021-2023, la cobertura de la Actividad 4 del PEP mostró valores de entre 75 % y 80 % en transferencias monetarias (Alimentos por activos), con muy altos valores para los micro- y mesoseguros con cobertura de 194 % en 2021, 500 % en 2022 y 93 % en 2023 (donde lo planeado fue mucho mayor que en los años anteriores: 76.125, como ilustra la tabla 5), lo que muestra un muy alto desempeño del PMA. Al mismo tiempo, el fortalecimiento de capacidades (véase la tabla 5), alcanzó las 6.000 personas en 2021, más de 11.000 en 2022 y más de 18.000 en 2023, lo que también es notable. La CCSC alcanzó las poblaciones e instituciones priorizadas para la promoción de prácticas transformadoras en resiliencia climática, género e inclusión: 857 en 2021, 3.659 en 2022 y 9.812 en 2023¹²³.

99. Los indicadores de efecto (anexo 10) reflejan avances significativos en áreas clave de resiliencia climática y agricultura sostenible. En particular, se registró una mejora en la adopción de prácticas como la diversificación de cultivos y la conservación de agua. En 2022, Zacapa alcanzó un 86,5 % de hogares apoyados por el PMA que implementaron estas estrategias, lo que implica una mejora desde una línea base del 46 %. De igual manera, en El Progreso, el 69,7 % de los hogares apoyados adoptaron estas prácticas, comparado con un 37 % en la línea base. Estos avances elevaron el promedio general del 24,83 % al 60,76 % y cumplieron con las metas establecidas para todos los departamentos (no hay datos disponibles para 2023).

100. En cuanto al porcentaje de pequeños productores que aumentaron la producción de cultivos nutritivos, se encuentra¹²⁴ una evolución del 15 % de la línea base en 2021 al 54, % en 2023 en los departamentos de Chiquimula, El Progreso, y Zacapa, lo que superó la meta del 50 % establecida para el año. Esto refleja una contribución positiva del PMA gracias al fortalecimiento de capacidades en estos departamentos, que complementa otros factores como el acceso a mercados, y a posibles programas del MAGA que favorecen el acceso a insumos agrícolas.

101. A pesar del éxito de estas iniciativas, la cobertura de las actividades de fortalecimiento de capacidades sigue siendo limitada al considerar la dimensión de población vulnerable que necesita asistencia, como es

¹¹⁶ PMA Guatemala, 2024. Reporte Anual del País 2023.

¹¹⁷ Se refiere a microempresas.

¹¹⁸ PMA. 2023. Reporte anual del proyecto "Support to Indigenous Women's Economic Empowerment and Food Security in Guatemala (P002708)". Marzo 2022-Febrero 2023.

¹¹⁹ PMA Guatemala. 2023. Reporte Anual del País 2022

¹²⁰ PMA Guatemala. 2024. Reporte Anual del País 2023

¹²¹ Ibidem.

¹²² PMA Guatemala. 2024. "Reporte Anual de País 2023".

¹²³ Fuente: PMA Guatemala. 2022-2024. "Reporte Anual del País" 2021, 2022 y 2023.

¹²⁴ Ibidem.

el 80 % de la población indígena que vive en la pobreza multidimensional¹²⁵, lo que representa más de cinco millones de personas según el Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018¹²⁶. Asimismo, los pequeños productores son particularmente vulnerables a la inseguridad alimentaria debido a su dependencia de la agricultura de subsistencia, la falta de acceso a recursos productivos y su exposición a los impactos del cambio climático¹²⁷. Las barreras educativas y la falta de recursos impiden que muchos agricultores se beneficien plenamente de las oportunidades de capacitación y acceso a tecnologías innovadoras, lo que se refleja en riesgos para la sostenibilidad y la escalabilidad (Hallazgo 23).

Efecto Estratégico 4 (EE4): Las instituciones nacionales han fortalecido sus capacidades y mejorado su coordinación para gestionar un sistema integrado de protección social

Hallazgo 10 (EE4. Act 5). *La asistencia técnica del PMA ha contribuido en fortalecer las capacidades y en mejorar parcialmente la coordinación interinstitucional para gestionar un sistema integrado de protección social, con avances significativos con la implementación del Registro Social de Hogares y el trabajo conjunto en el Gabinete Específico de Desarrollo Social. La continuidad de estos avances se ve afectada por limitaciones como la falta de recursos y la necesidad de asegurar un mayor compromiso institucional para mantener la implementación. Además, se han identificado desafíos relacionados con la adopción de enfoques innovadores y tecnológicos, lo cual requiere un mayor esfuerzo para superar la resistencia al cambio y promover mejoras sostenibles.*

102. El PEP anterior se centró en reducir la inseguridad alimentaria mediante el fortalecimiento de capacidades gubernamentales y la implementación de redes de protección social. Las iniciativas incluyeron la mejora de los sistemas de seguridad alimentaria y la integración de enfoques sensibles al género en los programas nacionales, mediante capacitaciones, evaluaciones conjuntas y asistencia técnica al MIDES. Entre 2021 y 2024, el enfoque evolucionó hacia un fortalecimiento más robusto de la protección social adaptativa ante emergencias, apoyando la creación del Registro Social de Hogares del MIDES y ampliando la cobertura geográfica a comunidades más vulnerables, como se describe a continuación. También se introdujeron innovaciones tecnológicas, como SAP Business One y Microsoft Power BI, para mejorar la gestión de inventarios durante emergencias.

103. Con el nuevo PEP, el PMA se enfocó en fortalecer el sistema de protección social en Guatemala en colaboración con el MIDES y otras instituciones gubernamentales. Como objetivo buscó apoyar a las instituciones para mejorar las capacidades socioeconómicas de las poblaciones más vulnerables y fortalecer la cohesión social, particularmente en áreas afectadas por la inseguridad alimentaria y el cambio climático. La estrategia se ha centrado en la inserción productiva (capacitación, apoyo a la creación de emprendimientos y acceso al empleo para personas jóvenes), la protección social adaptativa¹²⁸ y la integración de las mujeres en la toma de decisiones y el desarrollo de activos, con un enfoque en la creación de oportunidades sostenibles a largo plazo.

104. Entre los logros más destacados, el PMA colaboró con el MIDES para el pilotaje del Registro Social de Hogares (RSH) sensible al género, herramienta clave para poder implementar un Sistema de protección social eficaz y poder focalizar, coordinar, hacer transparente, identificar brechas de cobertura y poder tomar decisiones basadas en datos. El proyecto piloto priorizó 20.000 hogares en seis departamentos vulnerables. La información de 19.800 hogares en cinco municipios ya ha sido sistematizada y entregada al MIDES entre octubre de 2021 y agosto de 2022¹²⁹, lo que marca un avance importante. Este avance fue reconfirmado por las entrevistas con el MIDES: “Este avance ha mejorado la eficiencia del Sistema Nacional de Protección Social (SNPS) y ha contribuido a la reactivación de la Estrategia Financiera ante el Riesgo de

¹²⁵ El Economista, 2019. *Guatemala afronta una pobreza multidimensional del 61%*. Véase: <https://www.eleconomista.net/actualidad/Guatemala-afronta-una-pobreza-multidimensional-del-61-20191126-0028.html>.

¹²⁶ La población total indígena según el Censo de 2018 era de 6.207.503 personas (41,7% de la población total).

¹²⁷ PMA Guatemala, 2023. Microseguros Paramétricos.

¹²⁸ La protección social adaptativa, también conocida como protección social reactiva a choques, busca fortalecer los programas de protección social existentes para que puedan responder de manera más eficiente a los desastres naturales y al cambio climático, y aumentar la resiliencia de las poblaciones beneficiarias.

¹²⁹ PMA Guatemala, 2023. Informe de Labores Mayo 2023.

Desastres (EFRD), en coordinación con el Ministerio de Finanzas¹³⁰. La ampliación de este sistema a nivel nacional aún enfrenta desafíos, principalmente, la falta de recursos del MIDES.

105. El PMA también ha desempeñado un papel relevante en mejorar las políticas de cohesión social mediante su participación en las mesas sectoriales del Gabinete Específico de Desarrollo Social (GEDS)¹³¹. Entre sus contribuciones más destacadas, se encuentran la actualización de la política de desarrollo social y población, así como el diseño del sistema nacional de protección social. Además, el PMA ha promovido la inclusión de políticas de protección social adaptativa en la Política de Desarrollo Social, basándose en su experiencia previa en la respuesta a emergencias, como la sequía en el Corredor Seco (2014-2016).

106. El apoyo del PMA al MIDES ha sido fundamental para el fortalecimiento de programas sociales más allá de la asistencia alimentaria, así como también para la revisión y mejora de estos programas y el impulso de iniciativas como el programa "Jóvenes Protagonistas", que busca fomentar la inclusión productiva de jóvenes sin oportunidades de empleo. El PMA también ha colaborado elaborando la política de género del MIDES, desarrollando una plataforma digital de aprendizaje en protección social y creando indicadores para el seguimiento y evaluación de programas del Viceministerio de Protección Social¹³². Se han identificado limitaciones en la armonización de esfuerzos entre diferentes instituciones, como el MINEDUC y el MAGA, con relación a la existencia de múltiples bases de datos, sistemas y plataformas que no se comparten o interconectan entre las instituciones (y que obstaculizan la coordinación y el seguimiento de las acciones¹³³) o la insuficiente participación del MINEDUC en la vinculación de la agricultura familiar al PAE¹³⁴.

107. En una primera respuesta a los desafíos relativos a la desnutrición aguda¹³⁵ y crónica en las áreas urbanas¹³⁶ de Guatemala, el PMA realizó un estudio de pobreza urbana enfocada en jóvenes vulnerables¹³⁷ y apoyó su reinserción productiva, implementando para ello un proyecto piloto en la ciudad de Guatemala, que brindó capacitación y CBT a 100 jóvenes¹³⁸. Sucesivamente, se expandió a 200 jóvenes emprendedores en ciudad de Guatemala y Villa Nueva, donde se proporcionó apoyo financiero y capacitación durante 90 días para mejorar sus oportunidades de empleo¹³⁹. Lamentablemente, no hay información sobre los efectos de estos programas a nivel de empleo y generación de ingreso¹⁴⁰.

108. Con relación a la creación de activos en el ámbito rural, el programa PRO-Resiliencia y el trabajo en el Valle del Polochic, en conjunto con FAO y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH) en el arco del *Peace Building Fund*¹⁴¹, han tenido un efecto significativo en la creación de activos y en el empoderamiento de las mujeres, especialmente en comunidades Maya Q'eqchi'¹⁴², y contribuido al nexo desarrollo-paz-intervenciones humanitarias. En total, 840 hogares en el Valle del Polochic y más de 12.000 hogares en el Corredor Seco y otros territorios vulnerables han mejorado sus capacidades para la gestión del conflicto, su participación comunitaria, el estado nutricional y la seguridad alimentaria, la cohesión social y el empoderamiento de las mujeres¹⁴³. Lo anterior se ha

¹³⁰ PMA Guatemala (Andrés Álvarez Castañeda). 2023. Informe Final de Consultoría. Estrategia Financiera Ante el Riesgo de Desastres y su Plan Operativo.

¹³¹ PMA Guatemala, 2024. Informe de RMT del PEP 2021-2024.

¹³² PMA. 2023. "Informe de Labores Mayo 2023 Plan Estratégico PMA – MIDES 2021 – 2023".

¹³³ PMA Guatemala (Andrés Álvarez Castañeda). 2023. Informe Final de Consultoría. Estrategia Financiera Ante el Riesgo de Desastres y su Plan Operativo.

¹³⁴ FIDA, PMA, FAO. 2022. Reporte de avances anual "Vinculación de la Agricultura Familiar al PAE".

¹³⁵ Prensa comunitaria, 2023. *Guatemala registra más de 18 mil casos de desnutrición aguda*. Véase: <https://prensacomunitaria.org/2023/10/guatemala-registra-mas-de-18-mil-casos-de-desnutricion-aguda-en-lo-que-va-de-2023/>.

¹³⁶ UNICEF. N/A. Desnutrición en Guatemala. Véase: <https://www.unicef.es/noticia/desnutricion-en-guatemala>.

¹³⁷ PMA Guatemala, 2024. Informe de RMT del PEP 2021-2024.

¹³⁸ Ibidem.

¹³⁹ Ibidem.

¹⁴⁰ PMA, MIDES. 2022. "Consultoría para el fortalecimiento y mejora de los procesos, procedimientos técnicos y administrativos del Programa".

¹⁴¹ Fondo para la Consolidación de la Paz de la ONU. 2023. Metodológica de Intervención Construcción de Paz con enfoque humanitario en Valle de Polochic del Programa Conjunto Promoviendo la gestión del entorno social, político e institucional para contribuir a disminuir la conflictividad agraria en el Valle del Polochic.

¹⁴² Véase el anexo 12. Ejemplo de campo proyecto Pro Resiliencia.

¹⁴³ Secretariado del Fondo para la Consolidación de la Paz en Guatemala, 2024. "Boletín 2023". Véase: <https://sway.cloud.microsoft/goA3lEd4O9ifN2YO?ref=Link>.

verificado a través de las entrevistas a las personas beneficiarias durante la fase de campo de la evaluación. A pesar de estos logros, persisten desafíos en la sostenibilidad a largo plazo, ya que muchos de estos programas siguen dependiendo del financiamiento externo y la continuidad institucional.

109. El progreso en la implementación de la Protección Social Adaptativa (PSA)¹⁴⁴ ha enfrentado obstáculos, a pesar de los esfuerzos liderados por la SEGEPLAN para analizar y armonizar políticas que podrían integrar la PSA en el sistema de protección social. Uno de los principales desafíos es la rigidez del marco legal, que requiere una declaración de estado de calamidad para activar la ayuda durante catástrofes, lo que limita la adopción de enfoques más flexibles en situaciones de emergencia¹⁴⁵. Este desafío fue confirmado también por un representante del MIDES.

110. Los resultados de la Actividad 5, llevada a cabo entre 2021 y 2023, muestran una cobertura variable. En 2023, las transferencias monetarias (CBT) cubrieron el 75 % de la meta (tabla 7). En 2021, el PMA apoyó también a 109 personas de instituciones de protección social, a 1.025 personas en 2022 y a 35 en 2023 mediante asistencia técnica a nivel político y operativo¹⁴⁶.

Tabla 7 - Resultados de la EE4. Personas planeadas, cubiertas y porcentaje de cobertura (personas y porcentaje) en materia de protección social

Año	Modalidad	Planeados	Actual	Cobertura
2023	CBT	5 700	4 594	75 %

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los datos de los RAP 2021-2023.

Hallazgo 11 (EE4. Act 6): A través del EE4, orientado a mejorar la preparación y respuesta ante emergencias, el PMA ha conseguido avances clave en la creación de marcos normativos y programas nacionales enfocados en la seguridad alimentaria y nutricional, como lo refleja la mejora del Indicador de Capacidad de Preparación para Emergencias (EPCI, por sus siglas en inglés). Persisten limitaciones, como la inclusión del sector privado y la participación de las municipalidades en la gestión del riesgo.

111. Con el nuevo PEP, el enfoque evolucionó hacia la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas y la mejora de la coordinación logística, e incluso se extendió a nivel binacional, como se observó en los talleres realizados con Honduras para mejorar la logística de la asistencia humanitaria¹⁴⁷. Desde 2021, el PMA ha centrado sus esfuerzos en fortalecer las capacidades institucionales en la preparación y respuesta ante emergencias en Guatemala, con un enfoque particular en la mejora de las estructuras gubernamentales clave. Uno de los logros más importantes ha sido el fortalecimiento de la CONRED a través de la actualización del Indicador de Capacidad de Preparación ante Emergencias (EPCI) y la mejora de la gestión de inventarios en sus bodegas de asistencia humanitaria¹⁴⁸. Esto incluyó la donación de drones y unidades móviles de almacenamiento, así como la implementación de sistemas de información en tiempo real para mejorar el control de los suministros.

112. El PMA también ha desempeñado un papel fundamental en el fortalecimiento logístico de instituciones como la CONRED y el MIDES, cerrando brechas en la cadena de suministro mediante evaluaciones logísticas y capacitación técnica. Entre 2021 y 2023, se realizaron actividades de fortalecimiento de capacidades mediante asistencia técnica y capacitaciones (72 personas funcionarias en 2021, 313 en 2022 y 132 en 2023)¹⁴⁹ en la preparación y respuesta a emergencias para prevenir y reducir el impacto de las crisis sobre la pobreza, la seguridad alimentaria y la nutrición. Este apoyo ha resultado en una mejor planificación y respuesta ante emergencias, y facilitado la creación del Grupo de Trabajo de Logística (GTL), gracias al

¹⁴⁴ La Protección Social Adaptativa (PSA), también conocida como Protección Social Reactiva a Choques, busca fortalecer la capacidad de respuesta de los programas de protección social existentes ante desastres naturales y el cambio climático.

¹⁴⁵ PMA Guatemala/Andrés Álvarez Castañeda, 2023. Informe final de la consultoría: Estrategia financiera ante el riesgo de desastres y su plan operativo.

¹⁴⁶ Fuente: PMA Guatemala. 2022-2024. "Reporte Anual del País" 2021, 2022 y 2023.

¹⁴⁷ PMA Guatemala, 2024. Informe de RMT del Plan Estratégico de País 2021-2024 Guatemala. PMA Guatemala. 2022-2024. Reporte Anual del País 2021, 2022 y 2023.

¹⁴⁸ PMA Guatemala, 2021. Programación y ejecución actividades PMA Guatemala 2021-2023.

¹⁴⁹ Fuente: PMA Guatemala. 2022-2024. "Reporte Anual del País" 2021, 2022 y 2023.

lanzamiento del *Field-Based Preparedness Project* y la implementación de un Plan de Acción InterAgencial, que ha mejorado la coordinación entre las instituciones públicas y privadas.

113. Además, la instalación de *software* especializado para la gestión de bodegas en la CONRED ha optimizado la gestión de inventarios durante emergencias, lo que permitió una mayor eficiencia en la distribución de suministros críticos¹⁵⁰.

114. En el ámbito logístico, la implementación del *software* de gestión de bodegas en la Secretaría Ejecutiva de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (SE-CONRED), con apoyo del PMA, el UNICEF y el *Global Logistics Cluster*, ha contribuido a mejorar la eficiencia de la respuesta a emergencias, gracias al seguimiento en tiempo real de los inventarios de ayuda humanitaria. Además de la gestión en tiempo real de los inventarios, hay otros desafíos operativos, como la falta de digitalización para contar con suministros previamente distribuidos y disponibles en cada una de las bodegas de la SE-CONRED¹⁵¹, gracias a un sistema de gestión de inventarios multialmacén¹⁵². Tal integración al *software* está en fase de próxima realización, con el apoyo de PMA¹⁵³.

115. En Guatemala, el EPCI¹⁵⁴ mostró un progreso constante a lo largo de los años. En 2021, se mantuvo en 2,5 sin cambios. En 2022, aumentó a 3,3, y superó la meta de 2,5. Para 2023, el índice alcanzó 4,0 —por encima de la meta establecida de 3,5— lo que refleja una mejora notable en la capacidad de preparación para emergencias en el país.

116. En términos de generación de conocimiento, el PMA ha sistematizado las lecciones aprendidas para mejorar futuras intervenciones del PMA y del Gobierno, y ha desarrollado herramientas como los sistemas de información en tiempo real, lo que ha optimizado la gestión de inventarios y la logística en situaciones de emergencia.

117. Aún persisten desafíos importantes, como la inclusión efectiva de todos los actores relevantes en el GTL, particularmente del sector privado. Asimismo, la agilización de la asistencia humanitaria transfronteriza continúa siendo un problema crítico, ya que las demoras en los procesos de importación/exportación de insumos de emergencia siguen afectando la capacidad de respuesta. La falta de armonización en los procedimientos transfronterizos se ha identificado como un obstáculo constante que limita la capacidad de actuar con rapidez en momentos de necesidad¹⁵⁵.

118. La alta centralización de la Política Nacional de Reducción de Riesgo de Desastres, la Ley 109-96 y el Código municipal ha dificultado la coordinación con municipios y mancomunidades, porque no asignan efectivamente la responsabilidad municipal en la reducción de riesgos de desastres, contrario a lo previsto en la Estrategia Financiera ante el Riesgo de Desastres (EFRD) de 2018, que asigna un rol más protagónico a los administradores locales¹⁵⁶.

119. El enfoque de género, protección e inclusión en las intervenciones de emergencia sigue siendo una oportunidad para fortalecer las acciones, mientras que la protección social adaptativa ofrece una vía prometedora para incrementar la resiliencia frente a futuras crisis, aunque su implementación aún enfrenta desafíos vinculados a la rigidez del marco legal.

¹⁵⁰ PMA Guatemala, 2024. Informe de RMT del PEP 2021-2024.

¹⁵¹ Clúster de Logística Guatemala. 2023. "Actualización trimestral enero-marzo 2023".

¹⁵² PMA Guatemala, 2024. Informe de RMT del PEP 2021-2024.

¹⁵³ Entrevista personal de SE-CONRED.

¹⁵⁴ Indicadores de efecto (anexo 10).

¹⁵⁵ 023-06_Informe Taller Binacional de Logística para Emergencias HON-GTM.

¹⁵⁶ PMA Guatemala (Andrés Álvarez Castañeda). 2023. Informe Final de Consultoría. Estrategia Financiera Ante el Riesgo de Desastres y su Plan Operativo.

Efecto Estratégico 5 (EE5): Los socios nacionales tienen acceso a servicios eficientes y asistencia técnica durante todo el año

Hallazgo 12. *La provisión de servicios del PMA ha mejorado la eficiencia y transparencia en los procesos de compra del Gobierno por medio del PMA, al reducir costos, mejorar tiempos de entrega y garantizar la calidad de los productos adquiridos. Los convenios establecidos entre el PMA y el Gobierno no han incluido el fortalecimiento de la capacidad gubernamental para gestionar sus propios procesos de compra y distribución de alimentos, lo que ha limitado la sostenibilidad de los logros.*

120. El análisis comparativo muestra que el PMA ha logrado obtener mejores precios en comparación con los procesos de compra de alimentos realizados por las instituciones, además de alcanzar un promedio de reducción de costos del 29 % en los productos alimenticios principales adquiridos entre 2020 y 2024. Esto indica un uso más eficiente de los recursos públicos y una mejor relación calidad-precio, a pesar de los desafíos como la pandemia de COVID-19 y la guerra entre Rusia y Ucrania¹⁵⁷.

121. El PMA ha cumplido con las metas en términos de cantidad y calidad de los alimentos adquiridos en los convenios con el Gobierno. En algunos casos, incluso ha superado las cantidades establecidas en los convenios, lo que se refleja en las toneladas adicionales de alimentos adquiridos y distribuidos. Por ejemplo, se adquirieron más de 9.724 TM adicionales de alimentos entre 2020 y 2023 para los convenios firmados con el MAGA, y entre 2021 y 2024 se adquirieron 14 % más de alimentos (en TM)¹⁵⁸.

122. En cuanto a los tiempos de entrega, el PMA ha demostrado ser eficiente al completar los procesos de compra de alimentos en un promedio de 83 días calendarios desde la recepción de los fondos hasta la entrega final, en comparación con los plazos invertidos por el Gobierno en un proceso competitivo para la compra de alimentos, que se estiman entre 6 y 8 meses (de 180 a 240 días, 210 días promedio). Es decir que el PMA realiza procesos competitivos de compra de alimentos en plazos reducidos que equivalen a un tercio del tiempo de lo que les toma a las instituciones de gobierno.

123. Los procesos de adquisiciones del PMA están sujetos a normativas internas rigurosas y controles como el Comité Local de Adquisiciones y Contratos de Alimentos (LPCC, por sus siglas en inglés), lo que ha permitido reducir riesgos de errores, fraudes y conflictos de interés. La segregación de funciones y la rendición de cuentas a diferentes niveles han contribuido a una mayor transparencia en los procesos de compra, lo que generó confianza entre los beneficiarios y asociados gubernamentales¹⁵⁹.

124. El PMA ha logrado cubrir ampliamente la atención a nivel municipal, al distribuir raciones de alimentos en los 22 departamentos y más de 300 municipios, y aumentar la eficacia en la entrega de alimentos a los beneficiarios de las políticas nutricionales. El servicio del PMA ha sido crucial para la implementación de los programas de asistencia alimentaria del Gobierno¹⁶⁰, como se puede observar en la comparación entre procesos de adquisición del PMA y del Gobierno (anexo 12) y en las entrevistas realizadas con los funcionarios públicos.

Hallazgo 13. *El PMA ha consolidado su papel como un ejecutor clave para el Gobierno en temas de compras para la seguridad alimentaria en el período 2021-2024, pero la falta de participación en la selección de beneficiarios, distribución final y monitoreo de alimentos adquiridos puede representar un riesgo reputacional para el PMA.*

125. Las adquisiciones del PMA permitieron mantener un flujo constante de asistencia, asegurando que los recursos llegaran a los almacenes del destino final identificados por el Gobierno y mencionados en cada convenio específico, para que posteriormente, las instituciones realizaran las entregas a las poblaciones seleccionadas que requieren los alimentos en tiempos críticos. Los convenios no incluyen apoyo para la selección, la entrega y distribución final, ni el monitoreo posdistribución de los alimentos comprados. Como consecuencia, el PMA no se hace responsable de la distribución de los alimentos a las personas más

¹⁵⁷ MAGA. 2020. "Justificación compras PMA 2020". PMA Guatemala. 2022. "Análisis de impacto Conflicto Ucrania-Rusia".

¹⁵⁸ Convenios del PMA. Datos de Guatecompras (www.guatecompras.com.gt) y datos Excel brindados por el Área de Supply Chain del PMA Guatemala.

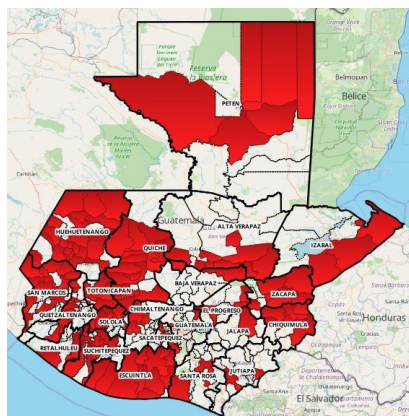
¹⁵⁹ WFP Código COM-PRO-003: Procedimientos de gestión de licitaciones y Ficha de procesos de compras. PMA Guatemala.

¹⁶⁰ Documentos de programación de despachos - PMA Guatemala y PEP 2021-2024 Expected Outputs.

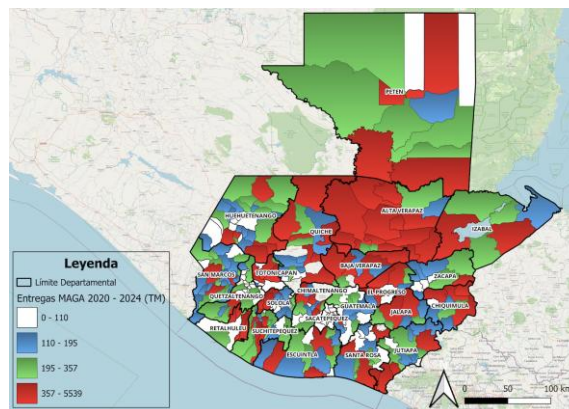
vulnerables, como es la norma con sus propios programas. Esto puede constituir un riesgo de reputación organizacional. La figura 9 muestra los municipios con niveles muy elevados de desnutrición crónica y aguda (izquierda) y los municipios donde las raciones adquiridas a través de la provisión de servicios del PMA han sido distribuidas por las instituciones gubernamentales (derecha).

Figura 9 – Mapas municipales de desnutrición aguda, crónica y distribución de las raciones

Municipios con niveles muy elevados de desnutrición crónica y/o aguda



Municipios con raciones entregadas por el PMA (Provisión de Servicios) en TM



Fuente: Elaboración del equipo evaluador sobre la base de la información del Sistema de Información Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SIINSAN) sobre desnutrición crónica y el MSPAS para desnutrición aguda.

126. El riesgo se confirma por un informe reciente de auditoría interna del PMA¹⁶¹, que destaca la necesidad de una dirección estratégica clara del PMA a nivel corporativo para priorizar los esfuerzos y definir riesgos: “El modelo de negocio impulsado por la demanda se beneficiaría de una dirección estratégica clara que priorice los esfuerzos corporativos y defina un apetito de riesgo considerando qué servicios deben o no prestarse”.

127. La Ley de Contrataciones del Estado de Guatemala (Decreto núm. 57-92) contiene disposiciones que permiten al PMA realizar compras para el Gobierno guatemalteco. En 2023, el Decreto núm. 54-2022 regulaba las compras. El artículo 26 de dicho decreto permite al PMA incorporar nuevos objetivos en los convenios de provisión de servicios orientados a mejorar la planificación de las compras (procesos para la identificación de beneficiarios, distribución geográfica, contenido calórico de las raciones, enfoque de género, etc.) y la medición del efecto de la intervención (mecanismos de monitoreo y seguimiento de las entregas), que no se ha podido incluir hasta 2024. Cabe señalar que, desde 2024, con el nuevo Gobierno, se amplió el papel del PMA hacia la distribución a nivel comunitario cuando es logísticamente viable.

Hallazgo 14 (EE5. Act 7). *El PMA ha proporcionado un servicio clave para el Gobierno de Guatemala a través de la compra de alimentos, ejecutando procesos de compras de alimentos y servicios logísticos eficientes, y transparentes, lo que ha tenido un efecto positivo directo en la ejecución financiera de los recursos nacionales asignados y el cumplimiento de los mandatos, metas y objetivos de los procesos de adquisición y logística de los programas de asistencia alimentaria.*

128. Entre 2021 y 2024, el PMA continuó fortaleciendo la prestación de servicios logísticos y de compra de alimentos para el MIDES y el MAGA, principalmente en el marco de la GCNN. El PMA adquirió, almacenó y controló la calidad y el transporte del alimento complementario fortificado (ACF, NutriNiños y Super Cereal Plus) hasta los centros de acopio del Gobierno, lo que contribuyó a prevenir la desnutrición crónica y aguda ante la pandemia de COVID-19 en niñas y niños menores de 5 años (tabla 8). En los años 2021 y 2022¹⁶², solamente el 13,7 % de la población beneficiaria recibió el número de bolsas que le correspondía de forma regular en el tiempo por limitaciones presupuestarias, como también confirmaron las personas entrevistadas. También, se reportaron algunos casos de escasa aceptación del ACF debido a su falta de

¹⁶¹ PMA. 2024. “Informe de Auditoría Interna de la prestación de servicios (AR/24/07)”.

¹⁶² PMA, 2023. Evaluación conjunta de la entrega de Alimento Complementario Fortificado en Guatemala.

adaptación a las costumbres alimentarias locales, lo que limitó la efectividad de las intervenciones nutricionales, puso de relieve la necesidad de la adaptación cultural y de la CCSC.

Tabla 8 – Distribución del alimento complementario fortificado por parte del Gobierno de Guatemala

Año	Grupo de edad	Número de beneficiarios
2021	Menores de 2 años	360 423
	Entre 24 y 59 meses	348 457
	Otros grupos de edad	4 027
2022	Menores de 2 años	378 833
	Entre 24 y 59 meses	44 490
2023	Niñas y niños	500 000

Fuente: Reportes anuales de país 2021, 2022 y 2023.

129. En 2023, se mantuvieron los convenios con las instituciones gubernamentales, lo que permitió la continuidad de las adquisiciones con un enfoque creciente en mejorar la transparencia y la eficiencia de los procesos logísticos a través de la plataforma SCOPE.

130. En el PEP anterior (2018-2020), el EE6 —que corresponde a EE5 en el PEP actual— se centraba en prestar apoyo logístico a las instituciones nacionales y otros socios, asegurando la entrega eficiente de alimentos. Este enfoque se mantuvo en el período 2021-2024, pero con un fortalecimiento previsto de las capacidades logísticas del Gobierno, por ejemplo, en la mejora de las capacidades de almacenamiento y control de calidad de los centros de acopio del MAGA. Además, la implementación de la Operación Semilla en 2023 también marcó una nueva fase de colaboración entre el PMA y el MAGA, lo que evidenció un cambio estratégico hacia la diversificación de insumos, más allá de la compra de alimentos¹⁶³ (véase el hallazgo 15). Entre 2020 y 2024 (tabla 9), se firmaron un total de 26 convenios entre el PMA y el MAGA, el MIDES, el MSPAS y la SESAN para la compra y distribución de alimentos, por un total de 238 millones de dólares (106 millones en 2020)¹⁶⁴.

131. Las cantidades acordadas en los convenios fueron entregadas en su totalidad. Este cumplimiento de los objetivos establecidos en cada convenio en cuanto a cantidad, calidad y plazos de entrega, e incluso superación global de las metas de compras en este período, refleja una alta eficiencia en la ejecución de los acuerdos entre el PMA y las instituciones guatemaltecas. Para los convenios específicos con el MAGA, resaltan los resultados obtenidos en los años 2020 y 2022, donde se excedieron las metas convenidas de compras en 1.413,16 TM adicionales para el año 2020 y 4.288,70 TM adicionales en el año 2022. De manera similar, en el año 2020, en el marco del convenio entre el MIDES y el MSPAS-SESAN-MIDES con el PMA, se logró una compra de 3.333,89 TM adicionales, según los datos proporcionados por el PMA¹⁶⁵.

¹⁶³ PMA Guatemala, 2024. Informe de RMT del Plan Estratégico de País 2021-2024 Guatemala.

¹⁶⁴ Elaboración del equipo de evaluación con datos OP. Todas las fuentes relativas a la provisión de servicios de compra de alimento por el Gobierno, los convenios, las tablas financieras, los datos de adquisición, almacenamiento y distribución han sido proporcionadas por la Unidad de adquisición de la OP de Guatemala al equipo de evaluación, con información desde el 2000 hasta junio de 2024.

¹⁶⁵ Ibidem.

Tabla 9 – Total de convenios con el MAGA y el MIDES, número y total en dólares¹⁶⁶

Año	MAGA		MIDES (MSPAS-SESAN)		Total en dólares	7 % en dólares
	Núm. Convenios	Monto en dólares	Núm. Convenios	Monto en dólares		
2020	3	52 948 014	2¹⁶⁷	53 189 573	106 137 587	7 429 631
2021	2	8 246 837	0	0	8 246 837	577 279
2022	4	40 233 305	1	13 046 025	53 279 330	3 729 553
2023	8	33 530 981	1	11 260 498	44 791 479	3 135 404
2024	5	23 030 053	1	2 925 609	25 955 662	1 816 896
Total PEP	19	105 041 177	3	27 232 131	132 273 308	9 259 132
Gran total	22	157 989 191	4	34 945 780	238 410 895	16 688 763

Fuente: Elaboración del Equipo de Evaluación según datos proporcionados por la Unidad de Adquisiciones del PMA Guatemala.

132. En relación al PEP 2021-2024, se superaron las metas con el MAGA en un 14 % en TM (véase el anexo 10), mientras que con el MSPAS-SESAN-MIDES, no hubo cambios sustantivos.

133. Algunas entrevistas con contrapartes gubernamentales, especialmente con el MAGA, revelan un alto grado de satisfacción con la eficiencia y la calidad de los alimentos adquiridos por el PMA. Las personas vinculadas al MAGA destacaron cómo el PMA no solo cumplió con los plazos de entrega, sino que también proporcionó alimentos de calidad superior y optimizó los recursos disponibles, y logró de esa manera la mejor relación calidad- precio. Además, la participación de múltiples proveedores para productos como frijoles y maíz reforzó la competitividad y la transparencia en los procesos.

134. Uno de los principales desafíos que enfrenta la provisión de servicios del PMA al Gobierno es la falta de cambios sustanciales en los sistemas de gestión de finanzas públicas, especialmente en los procesos de compras, contrataciones e inversión pública. La ley de compras y contrataciones de Guatemala¹⁶⁸ no permite realizar adquisiciones a través de procesos públicos competitivos en tiempos razonables. En promedio, se requieren de seis a ocho meses, con procesos que caen por licitaciones desiertas por ofertas insuficientes y otros que se bloquean por recursos de impugnación. Esto puede obstaculizar la capacidad del Gobierno para responder rápidamente en situaciones de emergencia, como ha expresado el funcionariado de las instituciones entrevistadas y como indican varios estudios sectoriales¹⁶⁹. El PMA, al asumir la responsabilidad de las adquisiciones, ha permitido al Gobierno enfocar sus esfuerzos en otras áreas críticas, como la identificación de casos de desnutrición aguda y la distribución de alimentos a las personas beneficiarias.

135. Adicionalmente, el área de cadenas de suministro (*Supply chain*) del PMA a cargo de la provisión de servicios ha revelado oportunidades para mejorar la planificación prelicitación, la identificación de personas beneficiarias con criterios objetivos y la gestión y monitoreo de contratos. La falta de integración formal de estos elementos dentro de los acuerdos actuales ha limitado el efecto potencial de la cooperación técnica. Aunque el PMA ha gestionado las compras y la logística de manera efectiva, en caso

¹⁶⁶ Tasa de cambio anual del Banco de Guatemala.

¹⁶⁷ En 2020 hubo un convenio solo con el MIDES de 350.000.000 quetzales (45.475.924 dólares) y uno con el MSPAS-SESAN-MIDES de 60.000.000 quetzales (7.713.649 dólares).

¹⁶⁸ Ley de presupuesto general de ingresos y egresos del Estado (Decreto 57-92), reformada en 2019 (Resolución 19-2019).

¹⁶⁹ MINFIN Guatemala. 2019. "Evaluación del Sistema Nacional de Compras Públicas"; CIEN Guatemala. 2023.

"Adquisiciones públicas (Proyecto Lineamientos de Políticas Públicas 2024-2028" (disponible en https://cien.org.gt/wp-content/uploads/2023/01/3_Gestion_Publica-Adquisiciones.pdf); Fundación Libertad y Desarrollo. 2021. "Propuesta para mejorar el Sistema Nacional de Compras Públicas".

de que el Gobierno continúe solicitando al PMA la prestación de dichos servicios, se podría mejorar aún más el sistema de compras públicas a través de un enfoque más robusto basado en datos actualizados sobre las necesidades nutricionales y la geografía de las poblaciones beneficiarias.

136. El 7 % del monto de los convenios firmados entre el PMA y el Gobierno durante el período 2021-2024, que corresponden a un total de cerca de 9,3 millones de dólares¹⁷⁰, ha sido utilizado para cubrir costos administrativos y logísticos relacionados con la provisión y distribución de alimentos a los almacenes especificados en cada convenio, control de calidad de los productos en los almacenes y, desde el 2024, a algunas comunidades. Una parte posiblemente relevante de estos fondos también ha permitido ejecutar otros programas del PMA que carecían de financiamiento¹⁷¹.

Hallazgo 15 (EE5. Act. 8 y 9). *La prestación de servicios y asistencia técnica a las instituciones nacionales y otros asociados, ejemplificada por la Operación Semilla y servicios de CBT, ha sido significativa en términos de alcance geográfico y número de personas beneficiarias y en el fortalecimiento de los socios locales.*

137. El enfoque logístico del PEP anterior se centraba en la distribución eficiente de alimentos y apoyo a las instituciones nacionales para fortalecer la seguridad alimentaria. Con el nuevo PEP, se introdujo un cambio estratégico con la Operación Semilla, que amplió el apoyo del PMA al MAGA. La Operación Semilla, implementada en 2023, consistió en la compra y distribución de semillas certificadas de maíz y frijol para 21 departamentos de Guatemala, como parte de los esfuerzos para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional. El PMA colaboró con el MAGA y utilizó la plataforma SCOPE para registrar y supervisar la distribución de cupones, lo que aseguró la transparencia en la entrega de los insumos a los agricultores de los hogares priorizados. Este cambio refleja una evolución hacia una intervención más integral en la cadena alimentaria, no solo enfocada en la entrega de alimentos, sino también en la promoción de la autosuficiencia agrícola y la seguridad alimentaria a largo plazo, al permitir a los agricultores mejorar sus medios de subsistencia a través de la producción de cultivos nutritivos¹⁷².

138. Esta actividad involucró la entrega de cupones canjeables por semillas de maíz y frijol a agricultores, con el fin de mejorar la seguridad alimentaria y nutricional en sus hogares. Entre junio y septiembre de 2023, se distribuyeron cupones canjeables por semillas de maíz o frijol, lo que benefició a agricultores de 21 de los 22 departamentos del país, con excepción de Totonicapán. Las personas beneficiarias fueron seleccionadas por el MAGA, y los registros de entrega se realizaron en la plataforma SCOPE del PMA, lo que garantizó la transparencia y la rendición de cuentas. Hasta el 30 de septiembre de 2023, se canjearon 72.983 cupones¹⁷³, lo que representa el 49 % del total de 149.756 *vouchers* emitidos. El 51 % de los cupones restantes aún no se habían canjeado, lo que subraya la necesidad de mejorar la implementación¹⁷⁴.

139. La implementación de la Operación Semilla coincidió con el período electoral de Guatemala, lo que afectó la convocatoria y entrega de semillas en la medida en que las actividades en terreno fueron interrumpidas en días previos a las votaciones de primera y segunda vuelta debido a la situación política del país. Algunas entregas tuvieron que ser redireccionadas o devueltas a las bodegas del PMA, lo que retrasó el canje de los cupones. A pesar de estos contratiempos, los esfuerzos conjuntos del MAGA y el PMA permitieron reanudar las entregas en septiembre. Un hallazgo adicional fue que las comunidades posiblemente habrían preferido recibir una combinación de semillas de maíz y frijol, en lugar de una sola opción¹⁷⁵.

140. En 2022, el PMA proporcionó servicios de CBT a socios humanitarios como la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y *Food for the Hungry*. Utilizando la plataforma SCOPE, se gestionaron de manera eficiente y transparente las transferencias, que beneficiaron a 500 personas en El Quiché. Esto diversificó la asistencia y mejoró la autonomía de los beneficiarios y la

¹⁷⁰ Correspondiente al % de los montos totales: 816,7 millones de quetzales con el MAGA y 210,7 millones de quetzales con el MIDES, lo que corresponde a 137 millones.

¹⁷¹ Según los datos proporcionados por la OP, en 2024 el 30 % de estos fondos ha sido empleado para los costos del personal de la unidad de provisión de servicios, más del 10 % en costos de logísticas y almacenes, y el 32 % en personal del programa. Los fondos restantes han sido distribuidos en otros rubros de la estructura de gestión.

¹⁷² PMA, 2017. "Plan Estratégico País de Guatemala 2018-2020" y PMA. 2020. "Plan Estratégico País de Guatemala 2021-2024".

¹⁷³ PMA Guatemala, 2024. Informe de RMT del PEP 2021-2024.

¹⁷⁴ PMA Guatemala. 2021-2022. Reporte Anual del País 2021, 2022 y 2023.

¹⁷⁵ PMA Guatemala. 2024. Informe de RMT del PEP 2021-2024.

eficacia en la distribución de recursos. El PMA ya había gestionado transferencias a 3.343 personas entre 2020 y 2021, lo que reforzó su capacidad para ofrecer servicios de CBT a otras organizaciones humanitarias en Guatemala.

Temas transversales

Hallazgo 16: El PMA ha utilizado un **enfoque diferenciado** para focalizar y priorizar a las poblaciones más vulnerables en Guatemala, ajustando sus intervenciones según el tipo de programa (emergencias, resiliencia, nutrición y protección social) y apoyándose en herramientas analíticas, colaboración interinstitucional y consultas con actores locales. No obstante, persisten desafíos en la integración cultural, la participación comunitaria, la sostenibilidad y la cobertura debido a limitaciones institucionales y de recursos.

141. A través de una estrategia de focalización y priorización, la OP asiste a las poblaciones más vulnerables a la inseguridad alimentaria y la malnutrición mediante un enfoque integrado que combina información sobre vulnerabilidad, necesidades específicas, objetivos programáticos y los vínculos con los donantes. El uso de herramientas como los mapas de vulnerabilidad, incluidos el Índice de Vulnerabilidad Municipal (IVM) y la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (CIF), han permitido que la OP identificara las zonas de intervención con precisión. La coordinación con instituciones como la SESAN y el MSPAS ha sido clave para fortalecer la priorización, mientras que la consulta con actores locales, como las Comisiones Municipales de Seguridad Alimentaria y Nutricional (COMUSAN), garantiza, en principio, que las necesidades de las comunidades sean abordadas. El enfoque de focalización varía según el tipo de intervención.

142. En situaciones de emergencia, el PMA ha priorizado la asistencia inmediata a las poblaciones afectadas, utilizando intervenciones como la entrega de alimentos y transferencias monetarias. La rapidez y la coordinación con otras agencias humanitarias han sido esenciales en este tipo de respuesta. Un ejemplo ilustrativo es la focalización en las zonas de sequía, donde el PMA utilizó información proporcionada por el Gobierno para identificar las comunidades más afectadas¹⁷⁶. Esto permitió que en municipios como Panzós y Senahú se implementaran transferencias monetarias y capacitaciones nutricionales.

143. El PMA ha priorizado a las poblaciones más afectadas por la desnutrición, especialmente niñas y niños menores de 5 años, mujeres embarazadas y lactantes. Las intervenciones se focalizan en áreas con alta prevalencia de desnutrición crónica y aguda¹⁷⁷. En este contexto, la implementación de capacitaciones nutricionales y talleres con enfoque cultural ha sido una parte integral de las acciones. Las intervenciones también han incluido un enfoque interseccional que ha empoderado a las mujeres indígenas, ya que les otorgó mayor acceso a recursos económicos y les asignó un rol más activo en las decisiones comunitarias.

144. Los programas de resiliencia están diseñados para fortalecer la capacidad de las comunidades frente a crisis futuras, enfocándose en prácticas agrícolas sostenibles, gestión de riesgos y empoderamiento económico, con énfasis en las mujeres¹⁷⁸. Estos programas se focalizan en comunidades que enfrentan alta vulnerabilidad climática y pobreza estructural¹⁷⁹. El uso de los mapas de vulnerabilidad ha sido fundamental en la priorización de estas zonas. La coordinación con líderes comunitarios y las COMUSAN ha facilitado la identificación de las comunidades prioritarias. No obstante, un representante de un socio cooperante mencionó que la limitada participación de actores clave en algunas COMUSAN afecta la representatividad y eficacia de las decisiones tomadas: "La participación sigue siendo limitada, y esto afecta la representatividad de las decisiones que se toman".

145. El PMA también colabora con el Gobierno para fortalecer los sistemas de protección social, enfocándose en hogares en situación de pobreza extrema. Las transferencias monetarias se implementan en coordinación con el MIDES para garantizar que la asistencia llegue a las poblaciones más vulnerables. El proceso de focalización en estos casos se basa en la identificación de hogares con mayores necesidades, apoyado por los indicadores manejados por las COMUSAN. La debilidad de algunas COMUSAN, con limitada participación de actores clave, ha afectado la representatividad y eficacia de las decisiones.

¹⁷⁶ PMA Guatemala. 2023. Providing emergency assistance in Guatemala.

¹⁷⁷ PMA Guatemala. 2023. "Enfoque SBCC Proyecto Nutrición en Quiché".

¹⁷⁸ PMA Guatemala. 2023. "Empoderamiento de Mujeres Indígenas".

¹⁷⁹ PMA Guatemala. 2023. "Construyendo sistemas alimentarios resilientes al clima en Guatemala".

146. En cuanto a la diferenciación étnica, el PMA ha implementado un proceso de consulta y diálogo con las autoridades locales para asegurar que sus intervenciones en las comunidades indígenas respondan adecuadamente a sus necesidades y características culturales. La focalización en estas comunidades incluye un enfoque específico para respetar sus tradiciones y promover una participación inclusiva en la toma de decisiones. Como parte de esta focalización, el PMA ha adaptado sus actividades, incorporando talleres con enfoque cultural para garantizar que las intervenciones sean pertinentes y culturalmente apropiadas.

147. Además, el PMA ha integrado un análisis interseccional, lo que ha permitido un enfoque diferenciado dentro de las mismas comunidades indígenas, particularmente en la participación de las mujeres indígenas. Estas intervenciones no solo han mejorado el acceso de las mujeres a recursos económicos (Hallazgo 9), sino que también han fomentado su empoderamiento, lo que permitió una participación más activa en las decisiones comunitarias (Hallazgo 18).

148. A pesar de estos esfuerzos, persisten desafíos en la integración cultural de las intervenciones. En algunas comunidades indígenas, los alimentos complementarios no fueron bien aceptados debido a su falta de adecuación a las costumbres locales, como indicaron varias de las personas beneficiarias entrevistadas en la fase de campo de la evaluación. Además, aunque se han realizado consultas comunitarias, estas no siempre han sido suficientemente inclusivas o profundas, tanto que varias personas beneficiarias entrevistadas perciben que se les imponen las actividades y trabajos, y que además no se ajustan a sus condiciones o necesidades, como en el caso de conservación de suelos, que genera gastos adicionales para alquilar tierras y cumplir con los requisitos.

149. En las quejas recogidas por el sistema de quejas y sugerencias del PMA, y como fue mencionado por personas entrevistadas, en algunas comunidades se reportan dudas sobre los criterios de selección, lo que evidencia desafíos en su comunicación. Así lo ilustra un líder comunitario: “No siempre entendemos cómo se seleccionan las comunidades o las familias que reciben ayuda, lo que ha generado desconfianza”.

Hallazgo 17 Protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas: *El PMA ha implementado mecanismos efectivos para garantizar la protección y rendición de cuentas en Guatemala, permitiendo que las comunidades expresen sus preocupaciones y garantizando la transparencia en la gestión de recursos. Persisten desafíos en la sostenibilidad de estos mecanismos y en la inclusión de los grupos más vulnerables.*

150. El PMA ha trabajado para integrar la protección como un componente transversal en todas sus intervenciones, adoptando un enfoque proactivo para minimizar riesgos y maximizar la seguridad y dignidad de las poblaciones a las que sirve. Se implementaron mecanismos de análisis y mitigación de riesgos de protección para garantizar que la asistencia alimentaria no expusiera a las personas a más peligros, como violencia basada en género o explotación.

151. El PMA Guatemala cuenta con diversos mecanismos de diálogo con las personas beneficiarias¹⁸⁰:

- Mecanismo Comunitario de Retroalimentación (CFM, por sus siglas en inglés): Este sistema permite a las comunidades expresar sus preocupaciones, sugerencias y comentarios sobre las intervenciones del PMA. Un aspecto clave del CFM es la línea telefónica gratuita y confidencial.
- Línea gratuita (1-801-4200-101): A través de esta línea directa, los beneficiarios pueden comunicarse con la oficina central del PMA para obtener información, presentar quejas, proporcionar retroalimentación o reportar casos de fraude, corrupción, violencia, explotación y abuso sexual. La confidencialidad y gratuidad de la línea facilitan la comunicación directa y accesible.
- Diálogo con monitores de campo: El personal del PMA y sus socios cooperantes mantiene un diálogo constante con las comunidades mediante visitas de campo, reuniones y otras actividades. Este contacto permite identificar necesidades emergentes y ajustar las intervenciones de manera oportuna.
- Canales a través de socios cooperantes: Las ONG y entidades locales que colaboran con el PMA juegan un papel crucial en la facilitación del diálogo, al contar con un profundo conocimiento del

¹⁸⁰ PMA, 2023. Informe y metodologías temas transversales PMA Guatemala.

contexto local y las necesidades de la población, lo que fortalece la efectividad de las intervenciones.

- Buzones de sugerencias: Se han instalado buzones en oficinas del PMA, de sus socios y en puntos de entrega de transferencias, donde las personas pueden presentar comentarios de manera anónima, fomentando un ambiente de confianza y participación.

152. Al respecto se presentan manifestaciones de personas beneficiarias, como por ejemplo: “El CFM nos permitió hacer escuchar nuestras voces, y nuestras preocupaciones fueron atendidas rápidamente”, que destaca su eficacia; o La línea ha sido muy útil para entender los criterios de selección”. La mayoría de los comentarios reflejan satisfacción con el programa y destacan aspectos como la gratitud por la ayuda recibida, el valor del aprendizaje y el impacto positivo en las comunidades. En cuanto a las manifestaciones que hacen llamados a oportunidades de mejora, se mencionan temas como la de mejorar la comunicación sobre los criterios de selección, proporcionar información clara sobre el tipo y la duración de la asistencia, asegurar una coordinación efectiva con los socios cooperantes, preocupaciones sobre la calidad de las semillas, considerar las necesidades específicas de las comunidades, promover la participación activa de la comunidad, mejorar la puntualidad en la entrega de materiales e información, adaptar las capacitaciones a las necesidades e idiomas locales, brindar seguimiento y apoyo técnico continuo¹⁸¹.

153. Aunque los mecanismos de rendición de cuentas son útiles, su sostenibilidad sigue siendo un reto, especialmente al finalizar los programas. Un funcionario local compartió: “Cuando el programa termine, no sabemos si las quejas seguirán siendo atendidas”. Además, como se mencionó antes, persiste la necesidad de mejorar la confianza entre el PMA y las comunidades, que a veces no entienden “por qué unas personas son seleccionadas y otras no”, como comentó una persona beneficiaria.

154. Los grupos más vulnerables, como mujeres y personas con discapacidad, aún enfrentan dificultades para acceder a estos mecanismos. Un socio cooperante subrayó: “Aunque existen mecanismos para presentar quejas, no todos pueden acceder a ellos fácilmente”, lo que evidencia la necesidad de hacer estos sistemas más inclusivos.

Hallazgo 18 Igualdad de género: El PMA ha logrado avances importantes en la integración del enfoque de género en sus programas, especialmente a través del empoderamiento económico de las mujeres y la promoción de su participación en actividades productivas, efecto de la progresiva y contextualizada implementación de la estrategia de género corporativa, con adecuaciones razonables para responder a necesidades diferenciadas y espacios para un enfoque aún más integral.

155. El PMA ha avanzado en la implementación de sus políticas corporativas y estrategias regionales relacionadas con los temas transversales, aunque persisten desafíos. En cuanto a la Política de Género del PMA 2022-2026 y en particular el resultado 2 ‘Abordar las causas profundas de la desigualdad de género que afectan la SAN’ y el resultado 3 ‘Impulsar el empoderamiento económico de las mujeres’¹⁸², la OP promueve el empoderamiento económico de las mujeres mediante los GACEM e impulsa la redistribución y corresponsabilidad en el trabajo de cuidado no remunerado, y la mayor participación de hombres y jóvenes en las actividades de alimentación y nutrición, desde las comisiones de igualdad de género y las consejerías nutricionales. La implementación de la estrategia de género ha progresado notablemente en Guatemala, y todavía hay oportunidades no aprovechadas para fortalecer este enfoque con un trabajo más integral en género, que incluya por ejemplo la participación de los hombres. Además, la sobrecarga del trabajo doméstico sigue siendo un obstáculo para la participación plena de las mujeres en espacios de toma de decisiones. Esto coincide con los hallazgos de la Evaluación de la Política de Género del PMA 2020, que también identificó áreas de mejora.

156. El PMA ha mostrado un compromiso claro con el empoderamiento de las mujeres, especialmente el empoderamiento económico y la participación en los espacios de toma de decisión a través de iniciativas como los GACEM, que han facilitado el acceso a activos productivos y servicios financieros, además de haber transformado roles tradicionales. Solamente en 2022, con el proyecto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), se formaron y apoyaron 42 grupos, 38 de los cuales fueron activos con cuatro cierres de ciclos de ahorro (cuatro a seis meses por ciclo aproximadamente) y

¹⁸¹ PMA Guatemala, 2024. *Ejemplo casos 2020-2024 CFM* (archivo Excel compartido por OP).

¹⁸² PMA, 2022. WFP Gender Policy 2022. PMA, 2020. Evaluation of the Gender Policy.

cuatro grupos activos con dos cierres de ciclos de ahorro. Se contó con más de 980 personas participantes (99 % de mujeres) con un total de 150.000 dólares ahorrados¹⁸³. Una muestra de lo alcanzado se evidencia en el ejemplo de campo “Experiencias de Mujeres Maya Q’eqchi’ de la comunidad Agua Sucia, Municipio la Tinta, Alta Verapaz”, que pone de relieve logros en actividades de ahorro, crédito y emprendimiento enfocadas a las mujeres y una alta disposición a participar, a excepción de las mujeres adultas mayores o que no tienen tiempo para dedicarle al proyecto. Entre las actividades a medida diseñadas para mujeres adultas mayores indígenas, sobresale la recuperación de conocimientos ancestrales en plantas nativas y diversificación de alimentos en cada región, actualmente en proceso de documentación.

157. El enfoque de género del PMA ha promovido la participación económica y la inclusión de las mujeres en espacios de toma de decisiones. Pese a ello, la participación de las mujeres en espacios de toma de decisiones comunitarios y organizativos como las Juntas Directivas presenta limitaciones en su capacidad para abordar de manera integral las desigualdades de género existentes. Por ejemplo, el aumento de la participación de las mujeres en actividades económicas a través de programas de resiliencia se presenta como un avance significativo. Se fundamenta en la consulta directa a las mujeres a través de los diagnósticos de género participativos e incluye de forma progresiva acciones de transformación de las normas sociales de género ligadas a la redistribución del trabajo doméstico y de cuidado, a través de las comisiones de igualdad de género, para reducir un potencial impacto adverso en el empoderamiento económico de las mujeres.

Hallazgo 19 Inclusión y cohesión social: *El PMA ha logrado avances significativos en la promoción de la inclusión y cohesión social en Guatemala, especialmente al adaptar sus intervenciones a los idiomas de los pueblos indígenas. Persisten barreras que limitan la plena integración de la pertinencia cultural y la participación efectiva de estas comunidades y de las personas con discapacidad en el diseño y ejecución de los programas.*

158. El enfoque en grupos vulnerables, como mujeres, pueblos indígenas y personas con discapacidad, ha sido central en las intervenciones del PMA. Esto ha mejorado la equidad en la distribución de recursos y facilitado el acceso de estos grupos a los beneficios del programa. La información recolectada sobre el total de personas indígenas que han participado directa o indirectamente en las actividades del PMA tiene oportunidades de mejora. Según los datos disponibles, de las 291.414 personas beneficiarias en 2023 (158.291 de mujeres), solamente 54.233 eran indígenas (18,5 % del total), lo que no parece coherente para un país donde la mitad de la población es indígena y cuyas viviendas se encuentran por lo general en las áreas de intervención del PMA¹⁸⁴. A esto se suma el hecho de que el Reporte Anual de País (RAP) 2023 informa que el 61 % de la población que participó en actividades de emergencia y resiliencia se identifica como Maya, Garífuna o Xinca. Lo que puede indicar que la desagregación de la información por pueblo de pertenencia no ha permitido captar a toda la población indígena.

159. La adaptación de las actividades a los idiomas indígenas ha sido clave para incrementar la participación, lo que también ha sido confirmado en las entrevistas y visitas de campo. Una persona beneficiaria indígena comentó: “El uso de nuestro idioma en las capacitaciones nos ha permitido comprender mejor y participar más activamente”. Como se vio evidenciado en el sistema de sugerencias, hay comunidades donde esto no sucede (Hallazgo 16). También, persisten barreras sociales y culturales que restringen el acceso de algunos grupos a los beneficios del programa.

160. El PMA ha liderado el Grupo Técnico Interagencial de Personas con Discapacidad, lo que contribuyó a la transversalización de la temática a nivel de SNU, liderazgo valorado muy positivamente por el SNU. La integración de las personas con discapacidad en las actividades del PMA sigue siendo limitada en la práctica, y no se encontró evidencia de actividades para su inclusión. Además, se observa una limitada atención a otros grupos vulnerables, como adultos mayores y personas con VIH. La atención a personas con VIH se limitó a una actividad conjunta de apoyo con el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA) y el MSPAS, que consistió en asistencia alimentaria y entrega de kits de higiene a 80 familias de Retalhuleu y Quetzaltenango durante la pandemia.

161. El PMA ha integrado los derechos de los pueblos indígenas en Guatemala mediante el respeto y adaptación a su cultura en diversas áreas, desde la planificación participativa hasta la inclusión de

¹⁸³ PMA Guatemala, 2023. Informe proyecto “Prevención del deterioro nutricional de las comunidades rurales más vulnerables en Sololá”, financiado por AECID.

¹⁸⁴ INE. 2019. Censo Nacional de la Población de Guatemala 2018.

productos locales en sus programas alimentarios. Esto aseguró que sus intervenciones sean culturalmente apropiadas y efectivas, lo que ha generado reconocimiento y confianza. Algunos de los logros evidenciados son los siguientes:

162. Comprensión del contexto cultural indígena. Durante la planificación del PEP, se llevaron a cabo talleres para analizar la situación local, tomando en cuenta marcos legales y operativos relevantes, así como diagnósticos de protección social. Estos talleres permitieron la participación activa de las comunidades en el diseño y ejecución de los proyectos, y garantizaron que las necesidades y prioridades de los pueblos indígenas se integraran desde la fase de planificación¹⁸⁵.

163. Empoderamiento económico de las mujeres indígenas a través de proyectos de ahorro y crédito comunitarios en Sololá. Formación de mujeres líderes con enfoques culturalmente sensibles, que fortaleció su participación en la construcción de paz y seguridad en sus comunidades¹⁸⁶.

164. Inclusión de productos locales y respeto por las diferencias culturales, sociales y alimentarias de las comunidades indígenas en el PAE. Esto ha fortalecido la pertinencia cultural de las intervenciones alimentarias en las escuelas, respetando las preferencias alimentarias y los hábitos de consumo locales¹⁸⁷. Un testimonio refleja: "Las actividades del PMA están adaptadas a nuestra forma de vida y alimentación ancestral".

165. El uso de idiomas locales y la colaboración con autoridades tradicionales también ha sido un aspecto positivo. En el Valle del Polochic, el PMA ha proporcionado asistencia humanitaria respetando las tradiciones locales, mediante el reconocimiento de las estructuras de autoridad comunitaria existentes y la promoción de la participación de los líderes locales en la toma de decisiones. La adaptación de materiales y estrategias de comunicación ha permitido al PMA asegurar que sus mensajes y capacitaciones lleguen efectivamente a las comunidades indígenas al traducirlos a idiomas nativos, como el Ixil en Quiché, lo que ha facilitado la accesibilidad de la información y la participación comunitaria en los proyectos¹⁸⁸.

166. A nivel de la implementación local, el proceso de diseño y evaluación ha mostrado un buen desempeño general, con algunas limitaciones en la inclusión de las comunidades indígenas, quienes no siempre se sintieron adecuadamente involucradas en la incorporación de sus perspectivas en los proyectos o tomadas en cuenta para la comunicación de los resultados de las evaluaciones de las intervenciones en las que participan¹⁸⁹. Las consultas fueron insuficientes en algunas áreas, como en Huehuetenango (consumo alimento en atol y no en pasta¹⁹⁰). Además, la coordinación entre el PMA y las autoridades locales, como los COCODE, ha sido exitosa en algunos casos, como en San Pablo La Laguna y San José Chacayá, y en otro ha sido un desafío, como en Sololá¹⁹¹. El éxito de la coordinación dependió de los niveles de compromiso de los COCODE con la SAN, la presencia o ausencia de incentivos o beneficios tangibles, como la provisión de asistencia, capacitación o recursos para proyectos comunitarios, y de la comunicación efectiva con las autoridades comunitarias. Esto demuestra la dificultad encontrada por el PMA y los socios locales en lograr la participación plena y la pertinencia cultural en las actividades.

Hallazgo 20 Integración nutricional: El PMA ha logrado apoyar los programas nacionales de nutrición a través de una colaboración multisectorial y el fortalecimiento de capacidades nacionales, sin que estos programas pudieran lograr la integración nutricional esperada debido a sus limitaciones de fondos y cobertura. Persisten desafíos en la inclusión de grupos en condiciones de vulnerabilidad y el aseguramiento de la sostenibilidad de las intervenciones a largo plazo.

¹⁸⁵ PMA Guatemala, 2024. Informe de RMT del Plan Estratégico de País 2021-2024 Guatemala.

¹⁸⁶ Ibidem.

¹⁸⁷ PMA, FIDA, FAO, 2023. Programación y ejecución de actividades PMA Guatemala 2021-2023; PMA Guatemala, 2024. Informe de RMT del PEP 2021-2024.

¹⁸⁸ PMA, 2023. Construyendo sistemas alimentarios..

¹⁸⁹ Quejas y sugerencias. PMA, 2022. Prevención del deterioro nutricional de las comunidades rurales más vulnerables en Sololá (AECID) y entrevistas.

¹⁹⁰ Entrevista a personas beneficiarias. La preparación en papilla se adhiere a las recomendaciones de alimentación complementaria de la OMS para cumplir con la calidad y cantidad.

¹⁹¹ PMA Guatemala, 2022. Informe de avances abril-diciembre 2021. Prevención del deterioro de las comunidades rurales más vulnerables en Sololá y entrevistas.

167. El PMA ha incluido a grupos prioritarios, como mujeres embarazadas, lactantes y niñas y niños menores de 2 años, en sus proyectos vinculados a la nutrición. Esto abarca los efectos estratégicos de respuestas ante las crisis (EE1), acceso a servicios (EE2), sistemas alimentarios resilientes (EE3), protección social (EE4). Dentro del PEP, se identifica la disponibilidad de alimentos para una dieta nutritiva como la principal línea de acción donde los datos de monitoreo muestran una magnitud y alcance importantes a nivel nacional, a través del alimento complementario fortificado NutriNiños¹⁹², la entrega de raciones familiares del Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional (VISAN) por desnutrición aguda y del programa de alimentos por acciones¹⁹³, así como mediante transferencias de base monetaria condicionadas y no condicionadas¹⁹⁴. A pesar de la aceptación y eficacia del ACF, a partir de los informes y entrevistas con el funcionariado y socios cooperantes locales, se identificaron áreas de mejora en aspectos como: 1) acelerar los procesos de compra, actualmente poco eficientes por una comunicación no fluida entre el MIDES, responsable de la compra, y el MSPAS, que implementa y define las normas del programa¹⁹⁵, 2) mejorar la entrega de los ACF, por ejemplo haciendo llegar los productos a los centros de convergencia o apoyándose en las brigadas comunitarias, y no solo en los centros de salud, 3) mejorar ulteriormente las capacidades técnicas del personal de los centros de salud para que brinden una aún más adecuada consejería a las familias beneficiarias, y 4) mejorar los procesos, digitalizando la gestión de la cadena de suministros con un sistema de información más robusto¹⁹⁶.

168. Por otra parte, las transferencias monetarias acompañadas de actividades de cambio de comportamiento han sido clave para fomentar mejores prácticas de alimentación y consumo¹⁹⁷, como también ha sido confirmado en las entrevistas con personas beneficiarias que mostraron una muy positiva valoración de la formación que ha facilitado la introducción de nuevas prácticas alimentarias.

169. En el contexto de la respuesta a las crisis (EE1), las transferencias monetarias condicionadas y no condicionadas han ayudado a las poblaciones afectadas a cubrir sus necesidades alimentarias, mejorando las prácticas de gasto en alimentos gracias a actividades de cambio de comportamiento¹⁹⁸. Persisten preocupaciones sobre el riesgo de fomentar la dependencia, especialmente con las transferencias no condicionadas (Hallazgo 6).

170. En cuanto al acceso a servicios de nutrición (EE2), la inclusión del Alimento Complementario Fortificado (ACF) y el apoyo a la Estrategia Nacional de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento han sido clave para mejorar la diversidad de la dieta y las prácticas alimentarias en las comunidades. Pese a ello, los resultados aún son limitados y se observan dificultades para escalar estos logros más allá del nivel local. Durante el presente PEP, las coberturas alcanzadas con enfoques de comunicación interpersonal para el cambio social y de comportamiento son de alrededor de 40.000 participantes (véase la tabla 4 - Indicadores de producto PEP 2021-2025). Las evaluaciones específicas han mostrado avances en conocimientos, actitudes y prácticas, así como en diversidad de la dieta¹⁹⁹, pese a que son insuficientes para lograr escalar los resultados más allá del nivel local comunitario.

171. En la línea de la asistencia técnica para la implementación de políticas públicas y estrategias para prevenir la desnutrición, se listan algunos aspectos relevantes: 1) el trabajo con el MIDES para la implementación del ACF, incluida la Evaluación conjunta de la entrega de Alimento Complementario Fortificado en Guatemala²⁰⁰; 2) los Lineamientos Operativos de las Brigadas Integrales de Salud y Nutrición del MSPAS²⁰¹; 3) la consultoría de apoyo a la Implementación de la Estrategia de Comunicación para el

¹⁹² PMA, 2022. Prevención del Deterioro Nutricional de las Comunidades Rurales Más Vulnerables en Sololá. AECID.

¹⁹³ SESAN, 2019. *Protocolo de Actuación Conjunta del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional*. Disponible en: <https://portal.sesan.gob.gt/wp-content/uploads/2019/09/Protocolo-de-actuacion-conjunta-del-SINASAN-Borrador.pdf>.

¹⁹⁴ PMA, 2023. Factsheet Providing emergency assistance in Guatemala.

¹⁹⁵ PMA Guatemala, 2023. Alimento Complementario Fortificado.

¹⁹⁶ Ibidem.

¹⁹⁷ PMA, 2022. Informe de Monitoreo Posdistribución. Proyecto "Resiliencia para la Seguridad Alimentaria y Nutricional en las Comunidades Más Vulnerables de Huehuetenango, Guatemala".

¹⁹⁸ PMA, 2023. Factsheet: Providing emergency assistance in Guatemala.

¹⁹⁹ PMA, 2022. Presentación de Resultados Proyecto AECID en Sololá: Estudio CAP y PMA (sin fecha). Monitoreo final: Abordaje integral para construir resiliencia en comunidades vulnerables a la inseguridad alimentaria y choques climáticos, especialmente la sequía, en Guatemala.

²⁰⁰ PMA, 2023. Evaluación conjunta de la entrega de Alimento Complementario Fortificado en Guatemala.

²⁰¹ MSPAS/PMA (sin fecha). Lineamientos Operativos de las Brigadas Integrales de Salud y Nutrición del MSPAS.

Cambio Social y de Comportamiento en el marco de GCNN del MAGA²⁰²; 4) el Desarrollo de la App Web de Alimentación Escolar “Mis compras PAE”²⁰³ del MINEDUC y 5) la generación de evidencia para retroalimentar políticas públicas, como el Estudio Nacional de Seguridad Alimentaria 2022 y los realizados posteriormente cada año²⁰⁴.

172. Además, como se indicó anteriormente (Hallazgo 8), el fortalecimiento del PAE (EE3) —la herramienta “Mis Compras del PAE” desarrollada por el PMA— permitió la continuidad del programa durante y después de la pandemia. Aunque se alcanzaron metas en vinculación de agricultores y escuelas, los resultados todavía son limitados en comparación con la población objetivo del PAE.

173. Iniciativas de agricultura sensible a la nutrición, como los huertos familiares, han mostrado efectos positivos, con una reducción del 5 % de hogares con inseguridad alimentaria moderada o severa en el caso del Corredor Seco¹⁸. Durante las visitas de campo, las comunidades indicaron que varias semillas de hortalizas no germinaron, lo que indica la necesidad de fortalecer la asistencia técnica y revisar lineamientos para la producción de alimentos nutritivos, considerando las condiciones agroecológicas de la zona, como la disponibilidad de agua, los pisos altitudinales y los materiales vegetales locales aptos para el establecimiento de huertos²⁰⁵. Las actividades de cambio de comportamiento y las estrategias de “Consejería Comunitaria” han sido efectivas, pero enfrentan retos de sostenibilidad debido a la falta de incentivos para los consejeros y el compromiso comunitario (Hallazgo 9).

Hallazgo 21 Medio Ambiente: El PMA ha logrado avances en la mitigación de los efectos del cambio climático y en la protección de los derechos ambientales en Guatemala, especialmente a través de la implementación de acciones anticipatorias, sistemas de alerta temprana y prácticas agrícolas resilientes al clima. Persisten desafíos en cuanto al acceso a la información climática y al fortalecimiento de capacidades locales.

174. El PMA también ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades institucionales, apoyando a entidades como el MIDES, el MSPAS y el MINEDUC en la implementación de políticas y herramientas de protección social para mejorar la nutrición. No obstante, la sostenibilidad de estos avances se ve restringida por la alta rotación de personal y los cambios en prioridades gubernamentales, a los cuales el PMA ha podido responder de manera limitada entre 2021 y 2023 (Hallazgo 10). El PMA ha facilitado y apoyado técnicamente el fortalecimiento de los sistemas de alerta temprana en Guatemala, principalmente a través de las Mesas Técnicas Agroclimáticas (MTA). A nivel nacional, el PMA ha trabajado en colaboración con instituciones como el Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología (INSIVUMEH) y el MAGA para mejorar la generación y difusión de información climática, apoyar las políticas públicas y fortalecer capacidades institucionales²⁰⁶. A nivel local, ha capacitado a agricultores y técnicos en la interpretación de datos climáticos y en la implementación de acciones anticipatorias, lo que permitió que las comunidades pudieran tomar decisiones informadas y proteger sus medios de vida frente a eventos climáticos adversos²⁰⁷.

175. Uno de los mayores logros del PMA ha sido implementar las Acciones Anticipatorias que liberan fondos y activan medidas preventivas antes de eventos climáticos extremos. Esta estrategia ha demostrado ser efectiva para reducir el impacto de las crisis climáticas y proteger los medios de vida rurales²⁰⁸. Una persona beneficiaria mencionó: “Gracias a la información climática que recibimos con anticipación, pudimos prepararnos para la sequía y tomar medidas preventivas”.

²⁰² MAGA/PMA. Implementación de la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social Y De Comportamiento del Ministerio de Agricultura, Ganadería Y Alimentación. En el Marco De La Gran Cruzada Nacional Por La Nutrición.

²⁰³ MINEDUC/PMA. Desarrollo de la App Web de Alimentación Escolar “Mis compras PAE”. Véase: <https://pae.mineduc.gob.gt/ui/>.

²⁰⁴ SESAN/PMA, 2022. Estudio Nacional de Seguridad Alimentaria.

²⁰⁵ MAGA/FAO, 2018. *Guía de Referencia: Agricultura familiar sensible a la nutrición* Disponible en: https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO-countries/Guatemala/Publicaciones/web_Guia_Agricultura_Familiar@_011018.pdf y MAGA, 2010. *Diagnóstico Macro y Micro del Corredor Seco y definición de las Líneas Estratégicas de Acción del MAGA*. Disponible en: <https://www.maga.gob.gt/download/macro-micro.pdf>.

²⁰⁶ PMA Guatemala, 2023. Acciones Anticipatorias (AA). Operativización y despliegue de WFP Guatemala.

²⁰⁷ PMA Guatemala, 2022. Estrategia de acercamiento a actores de la cooperación internacional en Guatemala.

²⁰⁸ PMA Guatemala, 2023. Acciones Anticipatorias (AA). Operativización y despliegue de WFP Guatemala.

176. El PMA ha promovido prácticas agrícolas que mejoran la resiliencia al clima, como la diversificación de cultivos y la conservación de suelos y agua. Estas medidas han mejorado la seguridad alimentaria y la capacidad de adaptación de las comunidades²⁰⁹.

177. Las entrevistas realizadas a las personas representantes de las comunidades rurales apoyadas por el PMA señalan algunos desafíos que pueden afectar la eficacia de las medidas de adaptación a los efectos del cambio climático, como las dificultades de conectividad y comunicaciones, que limita su acceso a la información para la toma de decisiones, y conocimiento técnico insuficiente para interpretar la información climática que reciben.

Hallazgo 22 Principios humanitarios: *El PMA ha demostrado un compromiso sólido con los principios humanitarios fundamentales de imparcialidad, neutralidad e independencia en Guatemala, asegurando que su asistencia humanitaria esté guiada por las necesidades de las poblaciones más vulnerables. En cuanto a las adquisiciones, la selección de los beneficiarios es decisión del Gobierno.*

178. En cuanto a los principios humanitarios, uno de los logros clave del PMA es su enfoque en la asistencia basada únicamente en la necesidad, priorizando a las poblaciones más afectadas por la inseguridad alimentaria. Esto demuestra el esfuerzo del PMA para garantizar que la ayuda llegue de manera equitativa e imparcial a los grupos más vulnerables, como mujeres y pueblos indígenas. La transparencia en los criterios de selección de personas beneficiarias ha sido fundamental para generar confianza en las comunidades. Este enfoque participativo no solo aumenta la aceptación de las intervenciones, sino que también mejora la percepción de justicia y equidad entre las personas beneficiarias.

El PMA también ha mantenido su neutralidad al abstenerse de tomar partido en conflictos locales. Este compromiso con la neutralidad ha sido esencial para mantener la integridad de las intervenciones humanitarias en áreas afectadas por conflictos y tensiones políticas. Un testimonio de una persona beneficiaria destaca: “La ayuda que recibimos se distribuyó justamente. Se enfocaron en quienes realmente lo necesitaban, como las mujeres, los niños y los ancianos”. Un miembro de la comunidad compartió: “Ahora entendemos mejor cómo se seleccionan a las personas para recibir la ayuda. Nos explicaron claramente los criterios, lo cual evitó muchos malentendidos”. Un funcionario local corroboró este enfoque: “Aunque hay tensiones políticas en la región, el PMA se ha mantenido neutral. No han mostrado favoritismo hacia ningún grupo, lo cual ha ayudado a que todos confíen en su trabajo”.

179. A pesar de estos avances, se han identificado desafíos en la implementación de los principios humanitarios en el componente EE5 relacionado a la provisión de servicios. Como se presenta en el Hallazgo 13, debido a que el PMA no conoce la destinación final de los alimentos comprados en el marco de los convenios con el gobierno, este no puede garantizar la imparcialidad y la neutralidad en la selección de los beneficiarios de los alimentos comprados y transportados a los almacenes municipales. Otro reto significativo es la complejidad de los conflictos locales, que en ocasiones dificulta la aplicación estricta de los principios humanitarios. Estos conflictos agrarios y sociales presentan obstáculos para que el PMA pueda actuar con total neutralidad, ya que las dinámicas locales pueden influir en la percepción de sus intervenciones. Para abordar estos desafíos, el PMA se guía por los principios humanitarios de humanidad, neutralidad, imparcialidad e independencia²¹⁰. Además, fortalece la gobernanza local promoviendo espacios de diálogo y empoderando a las comunidades en la toma de decisiones²¹¹. El PMA también implementa mecanismos de quejas y sugerencias y asegura la comunicación efectiva en idiomas locales para fomentar la transparencia.

²⁰⁹ PMA Guatemala, 2023. Mejora de la seguridad económica y alimentaria equitativa para las mujeres indígenas afectadas por las crisis económicas y climáticas en Alta Verapaz, Guatemala (Proyecto Canadá).

²¹⁰ Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF, por sus siglas en inglés).

²¹¹ Ibidem.

Sostenibilidad

Hallazgo 23: La sostenibilidad de los cambios logrados por el PEP enfrenta desafíos considerables desde las perspectivas económica, institucional, social y ambiental, aunque existen avances en algunas áreas clave. El fortalecimiento de las capacidades locales y las iniciativas de resiliencia climática muestran esfuerzos significativos hacia la sostenibilidad a largo plazo, aunque persisten barreras culturales y burocráticas que deben abordarse.

180. La sostenibilidad de los cambios logrados por el PEP del PMA en Guatemala, en un contexto de recursos limitados y necesidades significativas, se ha fortalecido gracias al desarrollo de las capacidades locales, iniciativas de resiliencia y prácticas inclusivas. Desde una perspectiva económica, el enfoque del PMA en la construcción de resiliencia ha generado beneficios a largo plazo que pueden superar los costos iniciales, asegurando una mayor sostenibilidad²¹². El PMA ha colaborado estratégicamente con ONG locales, promoviendo la apropiación y sostenibilidad a largo plazo de las intervenciones, también en áreas remotas. Las ONG han fortalecido sus capacidades técnicas y operativas gracias a estas alianzas, lo que generó un efecto más duradero en las comunidades beneficiarias. También ha forjado alianzas estratégicas con ONG, instituciones académicas y otros actores internacionales para complementar los recursos limitados del Gobierno²¹³. Un ejemplo de éxito es el trabajo con las Mesas Técnicas Agroclimáticas, que han permitido a las comunidades acceder a información crítica para la toma de decisiones en contextos de cambio climático²¹⁴.

181. Para mitigar los desafíos institucionales de sostenibilidad económica y dependencia del financiamiento externo del Gobierno, el PMA ha contribuido a fortalecer las capacidades institucionales en la gestión de los programas y al hacerlo, ha encontrado desafíos para escalar sus intervenciones a nivel de políticas públicas. Estas contribuciones han incluido: 1) el fortalecimiento de las capacidades de instituciones como el MIDES y el MSPAS en la planificación y manejo de recursos, 2) el apoyo a la transparencia en el gasto público mediante la provisión de servicios para favorecer la continuidad de los programas, 3) la implementación de estrategias de salida como con el MIDES para el RSH o con la CONRED y el MAGA para la gestión de las bodegas y la logística —lo que logró apoyar eficazmente programas del Estado como la GCNN, a pesar de las limitaciones nutricionales evidenciadas, y el PAE—, 4) el fortalecimiento de la cooperación interinstitucional para mejorar la coordinación y la eficiencia de los programas, y 5) el establecimiento de grupos de trabajo, plataformas de intercambio de información y mecanismos de coordinación entre diferentes instituciones gubernamentales.

182. Desde la perspectiva social, el PEP ha fomentado la resiliencia comunitaria mediante la implementación de grupos de autoahorro y crédito, que han mejorado la inclusión financiera y la capacidad de las comunidades para enfrentar crisis económicas, como también se ha verificado con la encuesta de evaluación a las personas funcionarias (anexo 11). La participación comunitaria en la planificación y ejecución de los proyectos es determinante para la apropiación y sostenibilidad de los cambios a largo plazo. Además, el PMA ha implementado las herramientas corporativas de planificación comunitaria participativa (CBPP, por sus siglas en inglés), las consultas estacionales de medios de vida (SLP, por sus siglas en inglés) y la metodología para la elaboración de los planes comunitarios participativos (PCP). También, se ha destacado la necesidad de adaptar las intervenciones a las culturas locales para asegurar su aceptación y efectividad, y la necesidad de fortalecer ulteriormente la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los proyectos productivos, como se ha evidenciado en las visitas de campo y han confirmado socios cooperantes en el Corredor Seco. Un riesgo adicional es la dependencia de la asistencia en lugar de fortalecer la autosuficiencia, lo que podría comprometer la sostenibilidad social (Taller en Panzós).

183. En el área ambiental, el PEP ha promovido prácticas agrícolas sostenibles, como la diversificación de cultivos y la conservación de suelos, lo que contribuyó a la sostenibilidad ambiental de las intervenciones (Hallazgo 21). No obstante, la sostenibilidad a largo plazo depende de la integración de estas prácticas en las políticas públicas y en los sistemas productivos locales, lo que es parcial.

²¹² PMA Guatemala. 2024. "Informe de RMT del Plan Estratégico de País 2021-2024 Guatemala".

²¹³ Ibidem.

²¹⁴ PMA, 2023. Línea de base. Fortalecimiento de la resiliencia climática para zonas rurales vulnerables. Quiché, Guatemala.

Hallazgo 24: Las iniciativas del PMA para fortalecer las políticas públicas en Guatemala han enfrentado desafíos internos y externos. Para superarlos, el PMA ha fortalecido alianzas estratégicas, ha diversificado su base de donantes y ha mantenido un diálogo abierto con el nuevo Gobierno, con el fin de alinear prioridades y apoyar reformas clave para mejorar la gobernanza y la sostenibilidad.

184. El PMA ha enfrentado múltiples desafíos que han dificultado el fortalecimiento sostenible de las políticas públicas en Guatemala, que van desde factores políticos hasta cuestiones operativas internas. Desde mediados de la Administración 2016-2020, el Sistema de las Naciones Unidas optó por una estrategia de diplomacia discreta, ya que las prioridades del Gobierno no coincidían completamente con la visión de las Naciones Unidas. Esto, aunque estratégico, limitó la capacidad del PMA para influir significativamente en las políticas públicas. No obstante, se lograron avances a través de programas conjuntos exitosos como el Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF, por sus siglas en inglés) y la colaboración con el MAGA y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en iniciativas como la alimentación escolar.

185. En términos de sostenibilidad financiera, se han logrado avances en la diversificación de la base de donantes, incluida la colaboración con donantes privados y el sector empresarial. Estos fondos presentan un riesgo, particularmente en proyectos innovadores a pequeña escala que no siempre están alineados con las prioridades estratégicas del PEP. La incertidumbre en la disponibilidad de fondos afecta la sostenibilidad a largo plazo y dificulta la planificación a mediano y largo plazo, lo que obstaculiza el acompañamiento institucional y las estrategias de salida.

186. Un desafío adicional ha sido la rotación frecuente de personal, tanto en el PMA como en las instituciones gubernamentales, lo que ha resultado en la pérdida de conocimientos acumulados y ha complicado la continuidad de las intervenciones. Aunque el PMA ha implementado herramientas de inducción rápida para mitigar este problema, la capacitación y supervisión constantes siguen siendo necesarias, especialmente en un contexto donde la implementación es urgente.

187. El proceso de descentralización de la OP también ha añadido complejidad a las operaciones del PMA, ya que trabajar de manera efectiva en las comunidades locales exige personal con habilidades específicas —no solo académicas y técnicas, sino también culturales, puede ser el conocimiento de lenguas mayas—. Esto exige largos procesos de inducción y acompañamiento continuo, lo cual no siempre es factible debido a las limitaciones operativas. Además, algunos socios cooperantes carecen de un conocimiento profundo de las dinámicas locales, lo que ha afectado la efectividad de las intervenciones y la capacidad del PMA para lograr cambios sostenibles.

188. Finalmente, el PMA ha buscado maximizar sus recursos y optimizar sus operaciones internas. Esto incluye la redistribución estratégica de personal, el fortalecimiento de la capacitación de socios locales y la mejora de la coordinación interinstitucional, en particular con los gobiernos locales y otras agencias internacionales.

Hallazgo 25: Las actividades del PEP han facilitado importantes vínculos entre el trabajo humanitario, el desarrollo y la paz a través de una estrategia integral que va más allá de la respuesta inmediata a las crisis. La participación activa de las comunidades, el fortalecimiento institucional y el enfoque en la inclusión de género han sido claves para asegurar que estas conexiones promuevan la sostenibilidad a largo plazo y contribuyan a una paz más duradera en las regiones afectadas.

189. El PMA ha contribuido a establecer vínculos estratégicos entre la asistencia humanitaria, el desarrollo y la paz en Guatemala a través de la integración de intervenciones de resiliencia, acciones anticipatorias y protección social adaptativa. Un ejemplo claro de este enfoque es el trabajo en el Valle del Polochic, donde, en colaboración con la FAO y la OACNUDH, ha implementado el Programa PBF, que no solo aborda la inseguridad alimentaria, sino que también contribuye a la resolución de conflictos agrarios, particularmente aquellos relacionados con la tierra y el acceso a recursos. Este enfoque incluyó la creación de espacios de diálogo y la capacitación de líderes comunitarios en manejo de conflictos²¹⁵. Se ha

²¹⁵ PMA Guatemala, 2023. Construcción de Paz con enfoque humanitario en el Valle de Polochic; PMA Guatemala, 2024. Reporte Anual de País 2023; Naciones Unidas, 2023. Reporte de avance de proyectos PBF. Octubre 2023. Disponible en: https://mptf.undp.org/sites/default/files/documents/2023-11/annual_report_2023_vallepolochic_00134253_pbf_gtm_b-7.pdf;

contribuido al fortalecimiento institucional para gestionar conflictos agrarios, lo que facilitó la implementación de mecanismos interinstitucionales para la coordinación y atención de la conflictividad, así como la participación comunitaria, particularmente de mujeres y jóvenes, en la toma de decisiones. Además, ha mejorado el diálogo entre las partes involucradas, lo que contribuyó a la reducción de tensiones y al establecimiento de una gobernanza más inclusiva y equitativa en la zona.

190. Por un lado, las acciones de resiliencia anticipatorias (EE3) han fortalecido la capacidad de las comunidades para enfrentar crisis como sequías o desastres naturales, de modo de permitir respuestas tempranas mediante sistemas de alerta y movilización anticipada de recursos. Un ejemplo de esto es el trabajo en el Corredor Seco, donde el PMA ha implementado sistemas de alerta temprana y ha capacitado a comunidades rurales en prácticas agrícolas resilientes, que se ha reflejado en la reducción de la pérdida de cultivos y medios de vida.

191. Paralelamente, el PMA ha promovido la Protección Social Adaptativa (EE4), lo que contribuyó al fortalecimiento de programas sociales y de su capacidad de respuesta a las crisis. Para hacerlo, trabajó colaborativamente con el MIDES y otros actores en el desarrollo del RSH. Las capacidades del PMA en la identificación de poblaciones vulnerables ha facilitado la inclusión de beneficiarios en los sistemas de protección social, lo que promueve la resiliencia a largo plazo²¹⁶. Este sistema permite identificar rápidamente a las poblaciones más vulnerables y canalizar la asistencia durante emergencias, y fortalecer la capacidad del Gobierno para responder a crisis alimentarias y económicas. Asimismo, se ha reconocido la necesidad de fortalecer el SNPS para vincular mejor la respuesta a emergencias con el desarrollo a largo plazo²¹⁷.

192. Además, el PMA ha vinculado estas iniciativas con la asistencia humanitaria (EE1), como se observó durante la pandemia de COVID-19, cuando movilizó transferencias de efectivo para familias afectadas e integró a las personas beneficiarias en sistemas de protección social ya existentes, como el RSH. También, a través del Programa de Alimentación Escolar (PAE), el PMA proporcionó asistencia técnica: compras de las OPF a las OPA, dietas saludables, prácticas de salud e higiene en las escuelas, y educación nutricional. Esto se vio reflejado en una mayor integración de productos de la agricultura familiar, lo que contribuyó a la autosuficiencia y la sostenibilidad a largo plazo.

193. Las entrevistas confirman que la respuesta a emergencias del PMA no se ha limitado a la asistencia inmediata, sino que ha integrado medidas para fortalecer la resiliencia comunitaria. Esto incluye sistemas de alerta temprana, proyectos de diversificación de ingresos y la mejora de la seguridad alimentaria, lo que contribuyó a reducir la dependencia de la ayuda externa y a prevenir conflictos por recursos (entrevista a la CONRED). Los avances han sido incipientes y, a la fecha, la evaluación confirma una mejora en el fortalecimiento de las capacidades en prevención y respuesta ante las crisis, y una mejora en la resiliencia comunitaria (Hallazgo 9). Asimismo, existe una institucionalización en curso en la CONRED, ya consolidada en el MINEDUC (PAE) y aún muy débil en el MIDES y el MAGA. Al respecto, no se evidencia un escalamiento de las intervenciones del PMA a nivel de políticas públicas.

Eficiencia

2.3. PE3: ¿En qué medida ha utilizado el PMA sus recursos de manera eficiente para contribuir a los productos y resultados estratégicos del PEP en Guatemala?

Hallazgo 26. *El PEP del PMA ha mostrado una eficiencia operacional mixta. Por una parte, ha sido alta en las áreas de asistencia humanitaria y nutrición, que han superado las metas previstas gracias a la capacidad de respuesta rápida y la flexibilidad operativa. Por otra parte, el componente de resiliencia muestra una menor eficiencia, atribuible a la rotación de personal, las limitaciones de logísticas en áreas rurales y las dificultades de coordinación interinstitucional. Además, la sobrecarga del personal y la falta de coordinación con actores locales han afectado la ejecución eficiente de los recursos en algunas áreas. Pese a estos desafíos, las alianzas estratégicas y el uso de tecnología innovadora han optimizado la eficiencia en ciertos aspectos operativos.*

194. Según los datos corporativos, entre 2021 y 2024 (figura 10), el PMA ha demostrado una eficiencia mixta en el uso de sus recursos. La ejecución presupuestaria global, calculada como la relación entre recursos

²¹⁶ PMA CONS, 2023.

²¹⁷ Representantes institucionales de COMUSAN.

ejecutados y recursos asignados, es de 84 % en el 87,5 % del tiempo (3,5 años), lo que refleja una alta eficiencia financiera. Siendo los fondos asignados a la provisión de servicios del 64 % del total —con 88 % de ejecución—, al separar estos recursos del total, se obtiene una eficiencia financiera para los EE1-EE4 del 77 %. Esto también muestra, aunque en menor medida, una buena capacidad de ejecución.

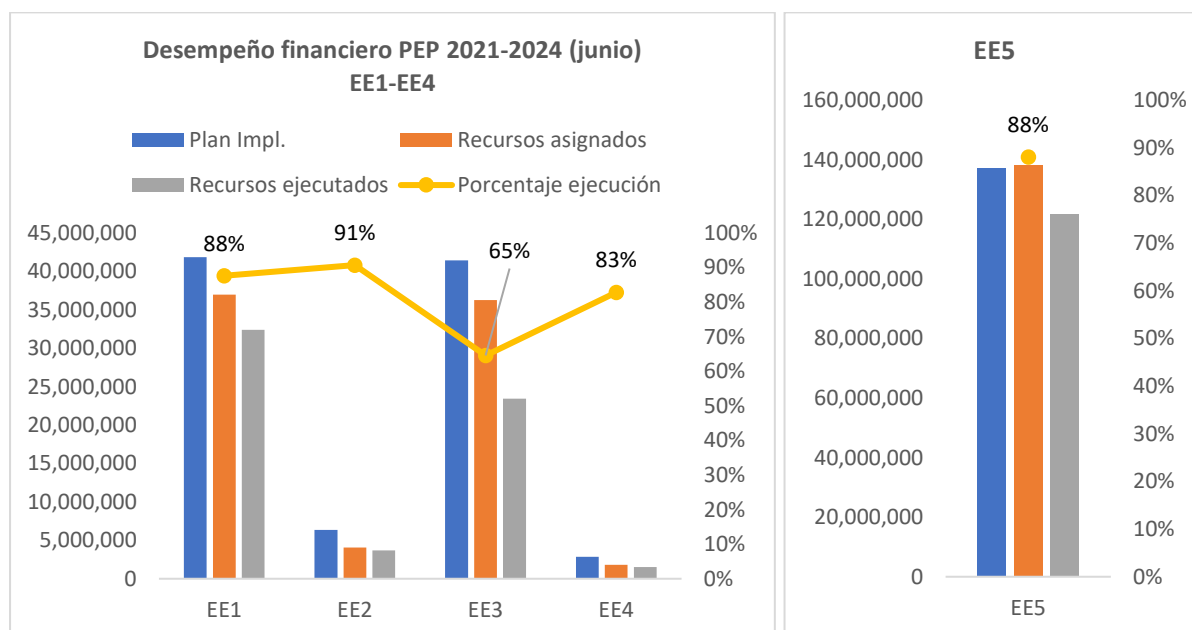
195. La implementación del EE1, con el 88 % de ejecución, ha sido un ejemplo de eficiencia en la asistencia humanitaria directa a poblaciones vulnerables en situaciones de crisis, ya que superó las metas de asistencia alimentaria planificadas al beneficiar al 107 % de las personas inicialmente previstas entre 2021 y 2023. Esto fue posible gracias a la capacidad y flexibilidad del PMA para gestionar la entrega de alimentos de manera rápida y eficaz en contextos críticos como la pandemia de COVID-19. Lo mismo puede afirmarse con relación a las actividades de nutrición (EE2) y a las de apoyo a las políticas de protección social y preparación y respuesta a las emergencias (EE3), con 91 % y 83 % de ejecución, respectivamente.

196. Las actividades de resiliencia (EE4) muestran cierta lentitud en la implementación: registran solo el 65 % de ejecución debido a importantes retrasos programáticos y presupuestarios causados por el impacto de la pandemia de COVID-19 en las operaciones cotidianas. Estos retrasos, aunque significativos en los primeros años del PEP, fueron comprendidos por los donantes y compensados en los años siguientes. Respecto a la Provisión de Servicios —como lo indica el Hallazgo 14—, la eficiencia operacional ha sido muy alta, ya que el 90 % de los fondos disponibles han sido ejecutados gracias a los mecanismos de implementación fluidos y transparentes.

197. Los mecanismos de implementación del PEP del PMA —desarrollados conforme a la programación anual y supervisados continuamente por los oficiales de programa y la gerencia— combinan la colaboración con socios locales, el fortalecimiento de capacidades y un enfoque participativo, adaptando eficazmente las intervenciones a las necesidades específicas de las comunidades. Esta estructura ha facilitado una entrega eficiente y un alto desempeño en actividades de respuesta a crisis, adquisiciones y logística, áreas de fortaleza del PMA.

198. El análisis de oportunidad en la implementación de las actividades, entrega de productos y gasto evidencia eficiencia en términos generales, aunque ha enfrentado algunos desafíos. Las actividades de asistencia en emergencia, nutrición y resiliencia se han caracterizado por su oportunidad basada en procesos estandarizados, capacidad logística y mecanismos efectivos de coordinación. En la ejecución de los procesos de compra de alimentos, el PMA ha demostrado eficiencia en cuanto a la ejecución en plazos razonables, que van desde la transferencia de fondos hasta la entrega de raciones de alimento (véase el anexo 12).

Figura 10 – Porcentaje de ejecución 2021-2024 (junio) PEP 2021-2025



Fuente: Elaboración del Equipo evaluador sobre la base de la información de REP 2021-2023 y CPB_Plan_vs_Actuals_Report_v2.1_24072024.

199. Estos resultados pueden atribuirse a dos factores principales: 1) limitaciones de personal e infraestructura y 2) complejidad en la coordinación interinstitucional. La alta rotación de personal en instituciones gubernamentales, como el MAGA, ha retrasado la ejecución de proyectos conjuntos, mientras que la escasez del personal del PMA no ha permitido tener fluidez en la implementación de actividades. Además, las limitaciones en la cadena de suministro en áreas rurales y las dificultades de acceso a comunidades remotas han afectado la entrega oportuna de asistencia alimentaria, lo que impactó negativamente la ejecución presupuestaria en actividades de nutrición y resiliencia. Finalmente, la pandemia de COVID-19 tuvo un efecto significativo en la ejecución de varias actividades, como la alimentación escolar, que sufrió interrupciones debido a la suspensión de talleres y reuniones clave.

200. Por otro lado, la sobrecarga del personal del PMA²¹⁸, especialmente durante la respuesta a la pandemia de COVID-19, ha contribuido a ineficiencias en la gestión de los recursos, dado que el equipo no siempre pudo seguir el ritmo de las necesidades crecientes. En respuesta, la Oficina de País implementó ejercicios de planificación estratégica de la fuerza laboral y alineación organizacional para abordar roles, funciones, y división de tareas, y asegurar mejores condiciones, como mayores niveles de contratación fija y posiciones de mayor rango. Las visitas de campo y las entrevistas con actores y beneficiarios locales han confirmado la efectividad de estas medidas, pero también que el proceso de fortalecimiento de los equipos locales del PMA y del trabajo de los socios cooperantes necesitan de una ulterior sensibilización sobre los derechos indígenas, así como un mayor conocimiento del territorio para asegurar una integración adecuada de la cosmovisión maya en las intervenciones.

201. El segundo factor, cuyo peso en la eficiencia no ha sido posible estimar, es relativo a algunas limitaciones en la coordinación local e interagencial que se identificaron en las visitas de campo y entrevistas con varias personas miembros de las comisiones locales, como la falta de una comunicación fluida entre el PMA y consejos de desarrollo comunitario y otras organizaciones locales, que ha generado retrasos en la implementación de actividades. A nivel territorial, se han reportado casos de duplicación de esfuerzos y descoordinación en la implementación de las actividades por escasa coordinación entre diferentes actores e instituciones. A lo anterior, se suman limitaciones en la adaptación de proyectos a las realidades locales, como en el caso de la cría de cerdos en una comunidad sin acceso adecuado al agua, lo que reflejó una desconexión entre la planificación y las condiciones del terreno.

202. En cuanto a los aciertos, el PMA ha optimizado el uso de sus recursos a través de alianzas estratégicas con ONG locales, instituciones académicas y el sector privado, lo que ha permitido complementar sus recursos y maximizar el impacto de las intervenciones. Además, el uso de tecnología innovadora, como la aplicación móvil para la alimentación escolar, ha mejorado la eficiencia operativa y el seguimiento de los resultados. Son varios los ejemplos que se traen para ilustrar los mecanismos de adaptación implementados por la OP en pro de la eficiencia:

- Ajustó la ejecución de actividades clave, optimizó el uso de los recursos y mantuvo la eficacia operativa. Durante la pandemia de COVID-19, el PEP adaptó sus intervenciones, apoyando al MINEDUC en las acciones para reemplazar las comidas escolares por la distribución de bolsas de alimentos y transformando huertos escolares en huertos comunitarios. Estas medidas garantizaron la entrega de alimentos a las familias más vulnerables y mantuvieron la cobertura en medio de las restricciones sanitarias.
- Fortaleció alianzas con entidades gubernamentales, ONG y el sector privado, como la colaboración con el MAGA y el MINEDUC para mejorar el PAE. Esta cooperación permitió mantener las compras locales, apoyando tanto a las escuelas como a los agricultores, lo que generó un efecto positivo en las comunidades escolares y los productores locales.
- Aprovechó herramientas digitales como WhatsApp, Zoom y MS-Teams para continuar las capacitaciones y asistencia técnica a distancia, lo que permitió optimizar recursos y ampliar la cobertura sin mayores requerimientos logísticos.
- Diversificó las fuentes de financiamiento (véase el Hallazgo 27).

²¹⁸ PMA Guatemala, 2024. "Informe de RMT del Plan Estratégico de País 2021-2024 Guatemala".

- Negoció condiciones más flexibles en la ejecución de los recursos, lo que aseguró la continuidad de los proyectos a largo plazo. Esto incluyó la colaboración con entidades financieras internacionales, lo que permitió una mejor adaptación a factores externos.

203. El análisis detallado de eficacia y eficiencia de la provisión de servicios se comparte en el anexo 13 y se presenta igualmente en el Hallazgo 12. Allí, se evidencia la eficiencia en la compra de alimentos por parte del PMA para la provisión de alimentos del Gobierno con precios más bajos, de no menos de un 29, en comparación con los precios de compra de instituciones del Gobierno de Guatemala.

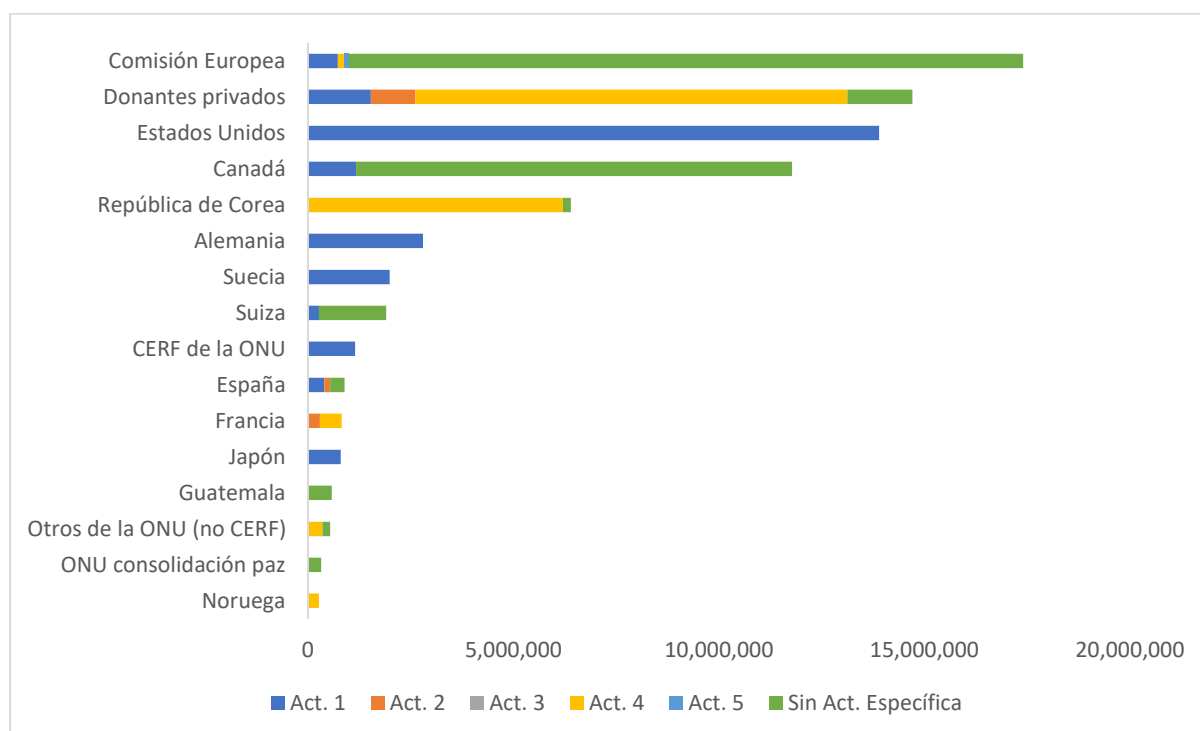
2.4. PE4. ¿Qué factores internos y externos explican el desempeño del PMA y el nivel de progreso hacia los resultados esperados?

Hallazgo 27: El PMA ha demostrado una destacada capacidad para movilizar recursos financieros mediante la diversificación de su cartera de donantes y la colaboración con actores estratégicos, lo que ha asegurado la continuidad de actividades clave.

Recursos financieros

204. El PMA ha demostrado una notable capacidad para movilizar recursos financieros, principalmente a través de la diversificación de su cartera de donantes y la colaboración con actores estratégicos. Esto ha permitido asegurar la continuidad de varias actividades clave, a pesar de las limitaciones y retos. El análisis de la financiación del PEP 2021-2025 (figura 12) muestra que la Comisión Europea, los Estados Unidos y el Canadá son los principales donantes. Los Estados Unidos contribuyeron con 13,9 millones de dólares, principalmente dirigidos a la Actividad 1, mientras que el Canadá aportó 11,7 millones, distribuidos sin asignación específica. Además, los donantes privados juegan un rol importante, especialmente en la financiación de la Actividad 4, con una contribución de 10,5 millones. A estos fondos para las actividades programáticas, se suman los fondos para la provisión de servicios: del Gobierno para las actividades 7 (137 millones de dólares) y 8 (7,7 millones de dólares), y del ACNUR para la actividad 9 (78.841 dólares).

Figura 11 - Donantes PEP 2021-2025 (en dólares) por actividad



Fuente: Elaboración del Equipo evaluador sobre la base de la información del reporte de Factory "Distribution Contribution and Forecast Stats" del 2024-07-22.

205. El PMA ha sido exitoso en movilizar recursos mediante diferentes estrategias. Por una parte, la implementación de proyectos innovadores ha captado el interés de diferentes donantes, por ejemplo, las intervenciones de resiliencia y el empoderamiento económico de las mujeres, los microseguros

paramétricos y las acciones anticipatorias. Por otra parte, la colaboración con el Gobierno de Guatemala y actores clave fue especialmente valiosa durante la pandemia de COVID-19, donde el PMA canalizó fondos gubernamentales con más del 50 % del financiamiento total del PEP²¹⁹, y los donantes privados han sido relevantes en especial para financiar la Actividad 4.

206. A pesar de contar con actividades diversificadas, el PMA enfrenta un entorno complejo en el que las donaciones suelen estar dirigidas hacia temas específicos —como la asistencia en emergencias— y zonas determinadas —como el Corredor Seco—. Esta focalización hace que las actividades del PMA dependan en gran medida de la disponibilidad y las prioridades de los donantes, que no siempre coinciden con las prioridades estratégicas del PMA, como por ejemplo el fortalecimiento de capacidades.

207. Sumando el total de los fondos, entre 2021 y 2024, el PMA contó con 219 millones de dólares, de los cuales 76 millones eran para las actividades 1-5: un 56 % del Plan Basado en Necesidades (136,7 millones) y un 76 % del plan de implementación (98 millones)²²⁰.

Hallazgo 28: *El PMA ha establecido y aprovechado diversas asociaciones estratégicas y operacionales en Guatemala para maximizar la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad del PEP. Estas alianzas han involucrado a múltiples actores, desde agencias de la ONU hasta instituciones gubernamentales, ONG locales e internacionales, gobiernos locales y el sector privado, lo que permitió que las intervenciones fueran más efectivas, coordinadas y sostenibles.*

Alianzas y colaboraciones del PMA

208. El PMA ha establecido y aprovechado asociaciones estratégicas y operacionales en Guatemala para maximizar la eficiencia, eficacia y sostenibilidad del PEP a través de colaboraciones con agencias de la ONU, instituciones gubernamentales, gobiernos locales, ONG y el sector privado. Estas asociaciones han permitido fortalecer las capacidades nacionales en áreas como la gestión de programas de protección social, la preparación y respuesta ante emergencias, y la promoción de la nutrición.

209. El PMA ha jugado un rol clave a través de su participación en las mesas interagenciales del Plan de Respuesta de Emergencia 2024 y su colaboración con actores humanitarios para optimizar recursos y mejorar la efectividad en la respuesta a desastres. Por ejemplo, su liderazgo en el Subgrupo de SAN ha permitido coordinar esfuerzos con la SEGEPLAN, facilitando la provisión de servicios sociales y la preparación ante emergencias. Asimismo, ha trabajado en temas transversales como la inclusión de personas con discapacidad y la prevención de la explotación sexual.

210. Además, la colaboración directa del PMA con agencias de la ONU, como el UNICEF²²¹, ONU-Mujeres²²², el ACNUR, la FAO y el FIDA²²³, ha logrado mejorar la alimentación escolar y la nutrición infantil, además del empoderamiento de las mujeres y la protección social, y fortalecer la asistencia a poblaciones desplazadas en situaciones de emergencias. Además, en el marco del PBF, el PMA ha colaborado con ONU-Mujeres, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la OACNUDH para reducir conflictos territoriales y fortalecer el Estado de derecho en Guatemala. Estas alianzas han tenido el potencial de maximizar la eficiencia de las intervenciones del PMA, evitando duplicidades y complementando recursos, así como de mejorar la eficacia de las intervenciones, gracias a las competencias temáticas de las otras agencias.

211. Con las instituciones gubernamentales, el PMA ha tenido un espíritu de colaboración destacado, particularmente con el MAGA en la compra de alimentos y el apoyo a los pequeños productores en proyectos de resiliencia vinculados al PAE. En colaboración con la SESAN, ha contribuido al desarrollo de sistemas de información y al monitoreo de la seguridad alimentaria, alineando los programas con las prioridades nacionales. Con el MIDES, el PMA ha contribuido al desarrollo del RSH y ha implementado estrategias adaptativas para emergencias, cruciales para fortalecer la protección social en poblaciones

²¹⁹ Informes financieros (Anexo 9) y datos de *Supply chain*.

²²⁰ Informes financieros (Anexo 9).

²²¹ MoU para mejorar la nutrición y la seguridad alimentaria a través de acciones de resiliencia y PMA Guatemala. 2024. Informe de RMT del PEP 2021-2024.

²²² MoU para empoderamiento económico de las mujeres y la seguridad alimentaria y nutricional.

²²³ FIDA, PMA, FAO. 2022. Reporte de avances anual "Vinculación de la Agricultura Familiar al PAE".

vulnerables. De igual manera, ha trabajado con la CONRED para mejorar la capacidad de respuesta ante emergencias mediante la implementación de sistemas de gestión de inventarios.

212. A nivel local, las asociaciones con alcaldías y consejos de desarrollo han fortalecido la implementación territorial de programas, y lograron asegurar que las instituciones locales estén mejor preparadas para gestionar las iniciativas a largo plazo. Estas colaboraciones no solo han mejorado la coordinación y eficiencia de las intervenciones, sino que también han facilitado la sostenibilidad al promover la apropiación local de las iniciativas.

213. En cuanto a las ONG, tanto internacionales como locales, como Plan International y Acción contra el Hambre, han desempeñado un papel clave en la expansión de la cobertura regional del PMA. Estas organizaciones, en muchos casos con un conocimiento profundo del contexto local, han permitido que los recursos lleguen de manera efectiva a las comunidades más vulnerables. Su papel ha sido crucial en la facilitación de la participación comunitaria, el monitoreo y la promoción de las intervenciones del PMA. Estas colaboraciones han ayudado a adaptar las estrategias a las necesidades específicas de las comunidades, lo que aseguró que los recursos llegaran efectivamente a las poblaciones más vulnerables. Además, los medios de comunicación han sido esenciales en la sensibilización pública y la rendición de cuentas para aumentar la transparencia y legitimidad del PMA en Guatemala. Este apoyo mediático ha contribuido a reforzar la imagen pública de las intervenciones y a fortalecer la confianza en la implementación de los programas.

214. El PMA también ha identificado oportunidades clave para colaborar con el sector académico, como la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) y universidades privadas, lo que ha permitido formar y capacitar a mujeres y jóvenes en la organización social y el manejo de recursos naturales, y fomentar el desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles (CAS). Además, la academia, mediante la investigación y generación de evidencia, ha contribuido a la eficacia de las intervenciones. La formación de personal y socios locales ha sido fundamental para mejorar las capacidades técnicas y asegurar la continuidad de las iniciativas en el largo plazo.

215. Por otro lado, las alianzas con el sector privado, como las cadenas de supermercados y gremios empresariales, han sido esenciales para mejorar la capacidad logística y tecnológica en la respuesta ante emergencias. Ejemplos notables incluyen la colaboración con empresas *fintech* y socios como MasterCard, que han ayudado a implementar soluciones innovadoras y a mejorar la eficiencia operativa del PMA. Estas alianzas han permitido optimizar procesos logísticos y ampliar el efecto de las intervenciones, especialmente en respuesta a emergencias.

Hallazgo 29 *La desconcentración de la estructura de la OP, junto con un enfoque en el uso de datos para la toma de decisiones, ha sido clave para mejorar la eficiencia y pertinencia del PMA en Guatemala. Factores externos como la clasificación de la renta media del país ha limitado el acceso al financiamiento tradicional. Además, la escasa disponibilidad de datos desagregados —y factores internos como los desafíos en la gestión del conocimiento y la coordinación entre niveles central y local— afecta la capacidad del PMA para adaptar sus intervenciones a las necesidades específicas de las comunidades vulnerables.*

La posición económica de ingreso medio alto con relación a la asociación con el Gobierno y el tipo de apoyo requerido

216. La clasificación de Guatemala como un país de ingreso mediano ha influido de manera significativa en las estrategias del PMA, lo que lo llevó a priorizar el fortalecimiento de capacidades institucionales y gubernamentales en lugar de centrarse exclusivamente en la asistencia directa. Este enfoque busca apoyar políticas públicas y asegurar que las instituciones locales puedan gestionar de forma autónoma los programas de seguridad alimentaria y nutricional, de manera de promover la sostenibilidad de las intervenciones a largo plazo. Esta clasificación ha restringido el acceso a donaciones tradicionales, lo que impulsó al PMA a diversificar sus fuentes de financiamiento mediante alianzas con el sector privado y donantes no tradicionales.

217. A pesar de estos esfuerzos, la escasez de recursos financieros (excluyendo el EE5) ha sido un obstáculo para la implementación del PEP, ya que afectó especialmente los componentes EE2 y EE4. Esto ha limitado el alcance de las intervenciones en zonas vulnerables y dificultado la capacidad del PMA para atender a todas las comunidades necesitadas, particularmente en iniciativas que requieren inversiones a largo plazo. Además, las restricciones derivadas del financiamiento internacional, junto con limitaciones territoriales y

temáticas en el uso de fondos, han afectado la eficiencia del PMA en áreas clave para el fortalecimiento de las capacidades del gobierno. Entre ellas, se destaca la necesidad de continuar diversificando las fuentes de financiamiento y reforzando las capacidades gubernamentales para asegurar la sostenibilidad de los programas.

Disponibilidad de recursos humanos adecuados

218. El PMA en Guatemala ha enfrentado desafíos relacionados con la gestión y el liderazgo, ya que debió enfrentar un período de dos meses sin director de país y diez meses sin director adjunto de país titular. Durante seis de esos diez meses, la oficina contó con Directores Adjuntos interinos y un nuevo puesto de Jefe de Programa que contribuyó a mitigar el impacto en la continuidad y dirección estratégica. Estos ajustes permitieron mantener la operatividad, aunque con ciertos retos en la alineación estratégica, que estuvieron presentes hasta mediados de 2022 con la llegada de la nueva gerencia.

219. Paralelamente, la OP ha experimentado un crecimiento significativo en su equipo, pasando de cerca de 30 a 140 personas desde el PEP anterior, lo que ha generado retos en la coordinación y en la alineación estratégica. La nueva estructura fortalecida incluye la incorporación de nuevos perfiles especializados en áreas clave como resiliencia, protección social adaptativa y logística, lo que ha fortalecido su capacidad operativa, competencia y eficiencia. El PMA opera a través de una red de oficinas de campo en áreas clave como Alta Verapaz, Zacapa y Quetzaltenango, lo que refuerza su presencia territorial y mejora la eficiencia en la implementación de programas a nivel local. Estas oficinas juegan un rol esencial en la coordinación con autoridades e instituciones locales, la recopilación de datos y el monitoreo de programas, mientras mantienen una comunicación fluida con la Oficina Central en ciudad de Guatemala.

220. A pesar de la estructura descentralizada del PMA, persisten desafíos relacionados con la autonomía de las oficinas de campo, que aún se encuentran en fase de crecimiento y no han logrado desarrollar una independencia operativa suficiente. Algunas entrevistas con socios locales o con personal del PMA tanto en la OP como en las oficinas de campo —junto con observaciones directas y retroalimentación de funcionarios, otras agencias y ONG a nivel local— indican que la rotación de personal y los retos en la coordinación efectiva entre los niveles central y local han afectado la continuidad de los programas y la retención de conocimientos. Además, se ha identificado la necesidad de fortalecer las capacidades del personal técnico en las oficinas de campo para que puedan participar de manera más activa en la fase de diseño de los proyectos con las comunidades, asegurando así una mayor pertinencia y viabilidad de las intervenciones.

Innovación y gestión basada en datos para una mayor pertinencia, eficiencia y eficacia en el diseño e implementación del PEP

221. El PMA ha introducido varias innovaciones en el diseño del PEP, como el uso de aplicaciones móviles para el monitoreo y la gestión de actividades, lo que ha mejorado significativamente la eficiencia operativa. Estas herramientas permiten recopilar datos en tiempo real, lo que facilita ajustes rápidos y adaptaciones de los programas a las necesidades cambiantes, y contribuye a una toma de decisiones más ágil y efectiva. Además, el uso de datos de monitoreo y evaluación ha sido clave para ajustar programas y mejorar la eficacia de las intervenciones, con estudios de impacto que han permitido evaluar resultados y tomar decisiones informadas para aumentar la pertinencia de las acciones en el terreno.

222. Algunos actores señalaron que, a pesar de los beneficios de las innovaciones tecnológicas, la falta de capacitación adecuada sobre su uso ha limitado su impacto, especialmente en áreas rurales donde el acceso a la tecnología es menor. Además, la ausencia de datos desagregados para un análisis interseccional y la falta de coordinación entre instituciones gubernamentales han creado barreras para una toma de decisiones más informada sobre la inclusión social.

Otros factores internos o externos

223. Externamente, las complejidades políticas del país, especialmente durante el cambio de Gobierno en 2024, han influido en la coordinación con las instituciones gubernamentales.

3. Conclusiones y recomendaciones

3.1. Conclusiones

Conclusión 1. El cambio estratégico desde la asistencia humanitaria hacia un enfoque de fortalecimiento de capacidades nacionales previsto en el PEP 2021-2025 contribuyó positivamente a programas y políticas nacionales; sin embargo, el alcance ha sido limitado por desafíos de anclaje institucional.

224. El nuevo enfoque en los sistemas nacionales abarcaba el fortalecimiento de programas nutricionales y el desarrollo de capacidades locales e institucionales en resiliencia y protección social. El PMA ha logrado contribuir significativamente a la implementación de algunos programas nacionales, como la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición (GCNN) y el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PAE) a nivel local. Ha logrado avances incipientes en el fortalecimiento de las políticas nacionales de seguridad alimentaria y nutricional y ha mejorado la respuesta a emergencias en algunas municipalidades. Debido a varios factores internos y externos al PMA, no se concretó la oportunidad de institucionalizar mejoras sostenibles en el ámbito de la SAN y asegurar un efecto a nivel nacional. Entre estos factores, se incluye un abordaje fragmentado al fortalecimiento institucional, sujeto a coyunturas y sin mecanismos claros y sostenidos de transferencia de capacidades a las contrapartes nacionales, o a limitaciones por el entorno político y la disponibilidad de fondos públicos. Recientemente, el PMA ha invertido —con resultados incipientes— en su capacidad de apoyo en el ámbito de políticas públicas que promueven, por ejemplo, la protección social.

Conclusión 2: El PMA ha contribuido a la seguridad alimentaria y resiliencia en las áreas de intervención, pero los resultados han quedado a nivel individual o comunitario por desafíos de escalabilidad.

225. El PMA ha contribuido a aumentar el acceso y la disponibilidad de alimentos en las áreas de intervención, particularmente en tiempos de crisis, pero en algunos casos la reducción de las raciones por falta de financiamiento ha limitado la eficacia de las intervenciones. Contribuyó también a la oferta alimentaria local y al incremento de ingresos vinculando pequeños productores con el Programa de Alimentación Escolar (PAE), pero no ha logrado institucionalizarse para garantizar la sostenibilidad y escalabilidad. Las intervenciones de fortalecimiento de la resiliencia han tenido efectos positivos en el empoderamiento económico y social, particularmente para las mujeres, pero los resultados se han limitado al nivel individual o comunitario y no se han podido replicar a una escala mayor por falta de financiación y anclajes institucionales.

Conclusión 3. La provisión de servicios al Gobierno ha sido eficiente y eficaz. Esta modalidad de intervención se beneficiaría de un análisis sistemático de riesgos y de competitividad para fortalecer el posicionamiento del PMA y aumentar la eficacia de sus intervenciones para la seguridad alimentaria y nutricional en el país.

226. Los servicios de adquisición, almacenamiento y entrega de alimentos prestados por el PMA en apoyo al sistema nacional de protección social han contribuido a disminuir los tiempos y costos de adquisición y a mejorar la calidad y transparencia de las compras, lo que también generó un mayor volumen de alimentos disponibles para los programas nacionales.

227. Esta modalidad de intervención se enmarcó en convenios bilaterales con el Gobierno basados en la demanda, que no incluían un rol del PMA en el monitoreo de la entrega de los alimentos para asegurar que las personas beneficiarias fuesen realmente las más necesitadas. De hecho, en algunos casos, la distribución final por parte de las autoridades locales no fue totalmente coherente con el mapa de la inseguridad alimentaria del país, con riesgos consecuentes para el PMA en cuanto a la percepción de imparcialidad y neutralidad de su apoyo. Asimismo, los convenios no incluyeron elementos de fortalecimiento de capacidades, lo cual implica desafíos de sostenibilidad de los procesos de compra mejorados.

228. Finalmente, es importante señalar que el PMA no es el único actor capaz de prestar servicios de adquisiciones; por tanto, es necesario que la organización sea capaz de demostrar su competitividad en términos de costos de transacción y valor añadido en su oferta de servicios. La falta de análisis y reportes sistemáticos sobre los resultados del servicio del PMA limitó esta capacidad.

Conclusión 4: En general, las intervenciones del PMA son culturalmente pertinentes, pero en algunos casos el enfoque se ha limitado al bilingüismo y no ha habido suficiente atención a otros aspectos culturales del contexto, incluida la consideración de los conocimientos ancestrales en el diseño e implementación de las actividades.

229. El PMA ha intentado adaptar sus actividades a los diversos contextos culturales del país, involucrando a los líderes y las lideresas indígenas en las intervenciones, respetando tradiciones y lenguas locales, y promoviendo la participación de los pueblos indígenas en talleres y actividades. Pero, en algunos casos, la pertinencia cultural se ha limitado al uso de los idiomas indígenas en los talleres con personas beneficiarias, por lo que se subestimaron aspectos importantes para el diseño y la implementación de proyectos en el ámbito comunitario, como por ejemplo costumbres alimentarias locales, la propiedad comunitaria, la tenencia de la tierra, el rol de las autoridades tradicionales y los sistemas de gobernanza locales. De esta forma, se implementaron modelos de intervención similares en contextos culturales muy diferentes, lo que vio reducidas la apropiación local y posiblemente la continuidad de los procesos y la sostenibilidad de los resultados.

230. La recopilación de datos desagregados por etnia ha mejorado en los últimos dos años, pero todavía no es una práctica consistente, lo que limita la capacidad del PMA para adaptar sus intervenciones y realizar un análisis interseccional más robusto.

Conclusión 5: El PMA Guatemala ha logrado progresos en términos de la inclusión social y el enfoque de género en sus intervenciones, aunque menos para las personas con discapacidad.

231. El PMA ha promovido el empoderamiento económico y social de las mujeres, particularmente de las indígenas. Aun así, la evidencia muestra que persisten retos asociados a la carga de trabajo de las mujeres y desafíos respecto de los roles de género y las relaciones de poder a nivel familiar y comunitario.

232. El PMA ha liderado el Grupo Técnico Interagencial de Personas con Discapacidad, lo que contribuyó a la transversalización de la temática a nivel del SNU. Sin embargo, la integración de las personas con discapacidad en las actividades del PMA sigue siendo limitada, ya que no se han implementado acciones específicas y efectivas que garanticen su inclusión en la práctica.

3.2. Recomendaciones

233. A continuación, se presentan 5 recomendaciones que incluyen enfoques estratégicos, tácticos y operativos. Estas se derivan del análisis realizado que conllevó a identificar 29 hallazgos y 5 conclusiones.

Tabla 10 – Matriz de Recomendaciones

Fuente: Elaboración Equipo de Evaluación según datos proporcionados por la Unidad de Adquisiciones del PMA Guatemala.

N.º	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Entidades responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
	Recomendación 1: Fortalecer la coherencia y la eficacia del PEP definiendo una estrategia que combine el fortalecimiento de las capacidades institucionales nacionales y locales con intervenciones a nivel local.	Estratégica	Oficina en el país	Sede mundial	Alta	Febrero de 2026
	1.1 Garantizar una orientación geográfica y temática que favorezca la coherencia interna, la eficacia y la eficiencia.					
	1.2 Reforzar la utilización de las lecciones aprendidas para fundamentar los programas nacionales sistematizando las experiencias locales.					
	1.3 Contemplar la posibilidad de conceptualizar la prestación de servicios como modalidad de intervención para lograr efectos en materia de seguridad alimentaria y nutrición, y no como efecto separado, con el fin de demostrar su importancia estratégica.					
	Recomendación 2: En concertación con las contrapartes nacionales, definir una estrategia para asegurarse de que las mejoras conseguidas en los procesos de adquisición y distribución son sostenibles gracias a la labor de fortalecimiento de las capacidades de las instituciones pertinentes.	Estratégica	Oficina en el país	Sede mundial	Alta	Febrero de 2026
	2.1 Realizar un análisis de la prestación de servicios del PMA en lo relativo a los costos de transacción y el valor añadido, a fin de mantener su capacidad competitiva y fortalecer su posición como asociado preferente en los servicios de adquisiciones.					
	2.2 Realizar un análisis de los riesgos que supone la labor de prestación de servicios del PMA en relación con la selección de los beneficiarios, la distribución y el seguimiento posterior a la distribución, y definir el nivel de riesgo aceptable para el PMA antes de firmar los acuerdos.					
	Recomendación 3: Fortalecer las capacidades del PMA y de sus asociados a nivel local.	Operacional	Oficina en el país	Sede mundial	Media	Junio de 2026
	3.1 Seguir ejecutando y reforzando el proceso de capacitación del personal sobre el terreno del PMA y los asociados cooperantes y hacer un seguimiento sistemático del desempeño, también en lo relativo a las cuestiones de género, inclusión y adecuación cultural.					
	3.2 Establecer relaciones de colaboración formales con los municipios por medio de memorandos de entendimiento en los que se precisen las funciones y responsabilidades en					

N.º	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Entidades responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
	consonancia con las políticas nacionales y en coordinación con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).					
	3.3 Fortalecer las capacidades locales para hacer frente a las crisis por medio de capacitación en planificación anticipatoria, la elaboración de protocolos de intervención local y el suministro de herramientas digitales que permitan una gestión eficiente de los riesgos.					
	Recomendación 4: Mantener y reforzar un enfoque culturalmente apropiado e inclusivo en la ejecución del PEP.	Operacional	Oficina en el país	Sede mundial	Alta	Junio de 2026
	4.1 Fortalecer la participación de los líderes indígenas en el diseño y la ejecución de las intervenciones con el objeto de garantizar la adecuación cultural de las actividades del PMA.					
	4.2 Promover la participación de las personas con discapacidad en las actividades del PEP garantizando el acceso para todos, así como ajustes razonables e infraestructura accesible para todo el personal, en consonancia con el compromiso del PMA con la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad.					
	4.3 Seguir incorporando sistemáticamente datos desglosados por género, origen étnico, discapacidad y edad en los sistemas de seguimiento y evaluación.					
	Recomendación 5: Seguir fortaleciendo la aplicación de la política y estrategia regional de género, combatir los estereotipos de género y fomentar la responsabilidad compartida de las tareas domésticas y de prestación de cuidados en todas las actividades del PMA.	Operacional	Oficina en el país	Sede mundial	Alta	Junio de 2026
	5.1 Desarrollar estrategias de sensibilización de las comunidades que promuevan la aceptación de la participación activa de las mujeres en las actividades tradicionalmente realizadas por hombres dentro de las intervenciones de “alimentos por trabajo”, así como reducir su carga laboral por medio de servicios de apoyo, como el cuidado de los niños y las tecnologías que ahorran tiempo.					
	5.2 Velar por que todas las intervenciones incluyan un análisis exhaustivo de las necesidades de las mujeres, especialmente las mujeres indígenas y del medio rural, y analizar sistemáticamente los efectos de las intervenciones en la participación, la dinámica de poder y los roles dentro de los hogares y las comunidades.					

Anexos

Anexo 1. Términos de Referencia de la Evaluación del Plan Estratégico de Guatemala 2021-2025

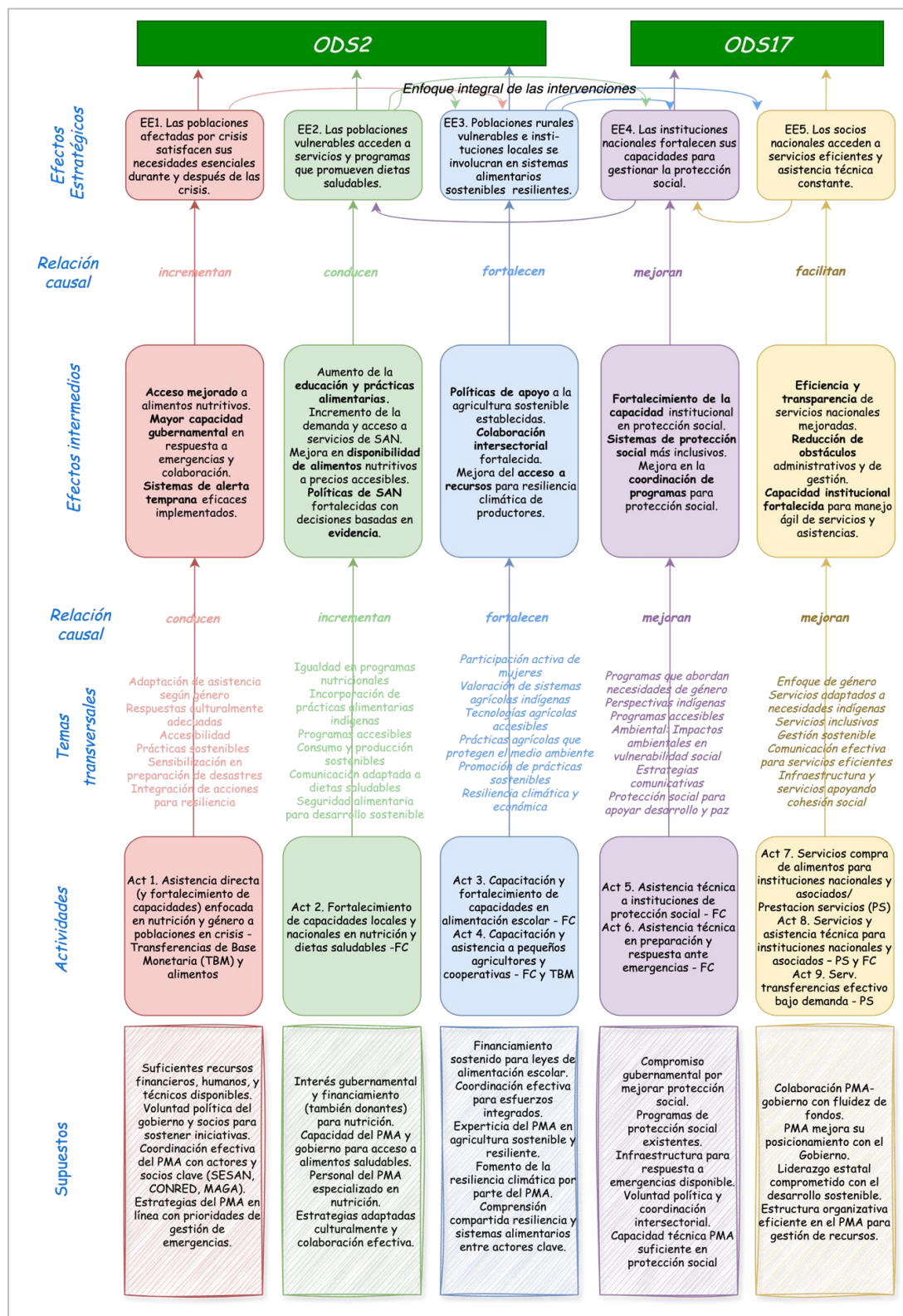
1. Términos de referencia: https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000156223/download/?_ga=2.45088036.1872568736.1726678040-1104165003.1726678040

Anexo 2. Cronograma de la evaluación

Hito	Responsable	Fecha
Fase de inicio		
Preparación del equipo, revisión de literatura previa a la sesión informativa de la Sede Principal (SP)	Equipo de Evaluación (EdE)	Febrero de 2024
Sesión informativa de inicio en la Sede Principal y Oficina Regional (OR)	EdE, Oficina de Evaluación (OEV), OR	Febrero de 2024
Sesiones informativas de inicio (ciudad de Guatemala)	EdE, Oficina País (OP)	Marzo de 2024
Control de calidad interno de Econometría	Econometría (EC)	8 de abril
Envío del borrador del Informe de Inicio (IR, por sus siglas en inglés)	EdE	15 de abril
Envío del IR revisado	EdE	20 de mayo, 2024
Envío del IR revisado a la OP	EdE	27 de mayo, 2024
Aprobación Informe de inicio	OEV	24 de junio
Fase de recolección de la información		
Capacitación para la recopilación de datos	EdE	24-28 de junio
Recolección de datos en el país	EdE	8-26 de julio
Sesión Informativa de Salida (presentación)	EdE, OP, SC, OR	26 de julio, 2024
Sesión Informativa de Hallazgos y Recomendaciones preliminares	EdE, OP, SC, OR	23 de agosto, 2024
Fase de elaboración del Informe de evaluación		
Envío del borrador cero de alta calidad del Informe de evaluación (ER, por sus siglas en inglés) a la OEV después de la revisión de calidad de la empresa (D0, por sus siglas en inglés)	EdE	19 de septiembre, 2024
Revisión de calidad del borrador 0 por la OEV	EdE	26 de septiembre, 2024
Envío del borrador 1 revisado del ER a la OEV	EdE	3 de octubre, 2024
2.ª Revisión de calidad por la OEV	OEV, Gestor de evaluación (GE)	11 de octubre, 2024
Envío del borrador 1 revisado del ER a la OEV	EdE	16 de octubre, 2024
Aprobación borrador 1	OEV, GE	23 de octubre, 2024
Envío del borrador 1 a la OP	OEV	25 de octubre, 2024
Taller con partes interesadas (ciudad de Guatemala)	EdE, OP, SC, OR	6-8 de noviembre, 2024
Consolidación de comentarios del PMA e intercambio con el equipo	OEV, GE	13 de noviembre, 2024
Envío del borrador revisado del ER a la OEV basado en comentarios del PMA, con respuestas del equipo en la matriz de comentarios	EdE	20 de noviembre, 2024
Revisión del Borrador 2 por la OEV y comentarios compartidos con EdE	OEV, GE	27 de noviembre, 2024
Envío del Informe final	EdE	4 de diciembre, 2024
Revisión y búsqueda de aprobación final por la Dirección de evaluación adjunta	OEV, GE	14 de diciembre, 2024
Borrador del Informe de evaluación resumido a Segundo Aseguramiento de la Calidad (QA2, por sus siglas en inglés)	OEV	21 de diciembre, 2024

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

Anexo 3. Teoría del Cambio del PEP 2021-2025



Fuente: Elaboración del equipo evaluador.

Anexo 4. Matriz de evaluación

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
PE1: ¿En qué medida el PEP está basado en evidencia y orientado estratégicamente a satisfacer las necesidades de las personas más vulnerables a la inseguridad alimentaria y nutricional, considerando particularmente los contextos y desafíos únicos de los pueblos indígenas y la inclusión de género?						
1.1 ¿En qué medida el diseño del PEP vigente y sus siguientes revisiones presupuestarias estuvieron informadas por evidencia empírica, con información desagregada para las comunidades indígenas y las mujeres, y por los aprendizajes del PEP anterior?						
Pertinencia	¿Qué estudios o datos empíricos se utilizaron para informar el diseño y las revisiones del PEP y cómo se refleja esto en los documentos de planificación y presupuesto?	Calidad de las fuentes de referencia utilizadas como evidencia (representatividad geográfica, poblacional, por grupo étnico y desagregación por sexo). Cambios en la asignación presupuestaria basados en aprendizajes previos.	Documentos de proyecto y planeación del PEP. Informes anuales en el país del PMA. Informes de evaluación y estudios anteriores. Bases de datos del PMA, como COMET.	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas con personal de la OP.	Análisis cuantitativo para indicadores numéricos. Análisis cualitativo para la interpretación de la pertinencia y la inclusión de género y etnia.	OP
Pertinencia	¿Qué se aprendió y cómo se usaron las lecciones aprendidas del PEP anterior en el nuevo PEP?	Lista de lecciones aprendidas reportadas en los informes finales de proyecto del PEP anterior que fueron incorporadas en el diseño de las actividades.	Informes de evaluaciones anteriores del PEP. Documentación de talleres de planeación y revisión. Actas de reuniones del equipo del PEP, RMT y RP.	Análisis documental de informes y actas. Entrevistas semiestructuradas con personal de la OP.	Análisis cualitativo de contenido. Síntesis y comparación de hallazgos con los diseños previos y actuales del PEP.	OP
Pertinencia	¿Cómo se aseguró de que las intervenciones ajustadas siguieran siendo pertinentes a las necesidades de las personas participantes?	Documentos de rediseño de intervenciones influenciados por revisiones pasadas.	Documentación de talleres de planeación y revisión. Actas de reuniones del equipo del PEP. Informes de talleres de consulta realizados para la elaboración del PEP.	Análisis documental de informes y actas. Entrevistas con informantes clave y socios del PMA. Encuestas en línea. Grupo focal.	Análisis cualitativo para evaluar la pertinencia de las prioridades, diseño y ejecución de las actividades.	OP; Organizaciones socias del PMA; Comunidades participantes; Funcionarios nacionales y locales; miembros de consejos desarrollo y de SAN.

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
1.2 ¿En qué medida y de qué manera el PEP fue diseñado para apoyar las prioridades nacionales en el área de la seguridad alimentaria y nutricional en el marco de la cooperación de las Naciones Unidas y los ODS?						
Pertinencia	¿Cómo se alineó el diseño del PEP con las prioridades y las metas nacionales de los ODS?	Grado de correspondencia entre los objetivos del PEP y las prioridades nacionales de desarrollo. Concordancia de estrategias del PEP con los ODS específicos.	Estrategia del PEP y documentos de planeación. Planes y políticas de desarrollo nacionales. Informes de seguimiento de los ODS ²²⁴ . Documentación y directrices de la ONU.	Análisis de documentos y políticas. Entrevistas semiestructuradas con personal de la OP.	Análisis comparativo de políticas y estrategias. Evaluación de la coherencia estratégica.	SNU; Instituciones Nacionales ²²⁵ ; Donantes y Organizaciones Socias.
Pertinencia; Coherencia	¿Cómo se alinea el PEP con el marco de las Naciones Unidas?	Coherencia del PEP con las directrices de cooperación de la ONU.	Documentos de planeación y estrategia del PEP. Informes de evaluación	Revisión documental de actas y estrategias. Análisis de informes	Análisis de la adaptabilidad y revisión del PEP	OP; SNU
1.3 ¿Hasta qué punto el diseño original del PEP tiene coherencia programática y está basado en una teoría del cambio con supuestos realistas?						
Coherencia	¿Hay coherencia entre los EE y las intervenciones para su logro, y cómo se refleja en la teoría del cambio?	Correspondencia entre la teoría del cambio, los EE y las actividades realizadas. Consistencia de la teoría del cambio a lo largo del tiempo.	Documentos de planificación del PEP. Informes de evaluación. Registros de monitoreo y seguimiento.	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas con personal de la OP.	Análisis de contenido para correlacionar teoría y práctica. Síntesis de respuestas para identificar consistencia y cambios.	OP
Pertinencia	¿Reflejan los supuestos subyacentes en la teoría del cambio del PEP una comprensión empírica y realista de las necesidades del contexto, y cómo se han ajustado ante los cambios durante la implementación del programa?	Grado en que los supuestos reflejan la realidad y evidencia empírica. Flexibilidad y adaptación de los supuestos frente a cambios contextuales. Ajustes realizados a la cadena de resultados de las actividades del PEP.	Documentos de estrategia y diseño del PEP. Evaluaciones externas y retroalimentación de donantes.	Análisis documental	Evaluación cualitativa de la relevancia de los supuestos. Análisis temático para identificar adaptaciones y su efectividad.	OP; SNU
Coherencia; Eficiencia; Eficacia	¿La OP dispone de indicadores operativos que permiten valorar su logro?	Disponibilidad de indicadores para todos los EE con	Documentos de planeación y estrategia del PEP.	Revisión documental		OP; SNU

²²⁴ Exámenes Nacionales Voluntarios (VNR, por sus siglas en inglés) e informes anuales del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF, por sus siglas en inglés) (Guatemala | UNCT Overview | UNSDG Data Portal: uninfo.org).

²²⁵ Ministerios (MAGA, MSPAS, MIDES, MINEDUC, MIDES), SESAN, CONRED, SEGEPLAN y otras instancias gubernamentales nacionales involucradas (a verificar con la OP).

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
	¿Los medios de verificación internos y externos son suficientes y necesarios para valorar el efecto del PEP?	definiciones operativas estandarizadas. Capacidad de los indicadores operativos del PEP para medir los cambios esperados.	Informes de M&E corporativo.			
1.4 ¿En qué medida y de qué manera se adaptó el PEP a necesidades y prioridades cambiantes durante su implementación, incluidas las necesidades y prioridades de los pueblos indígenas y las mujeres?						
Pertinencia	¿Cómo se adaptó el PEP a lo largo de su implementación para responder a realidades contextuales, como por ejemplo la política de cooperación internacional en cuanto a fortalecimiento de capacidades y apoyo a programas sociales nacionales?	Lista de adaptaciones realizadas para satisfacer necesidades específicas (desagregar por presupuestarias, programáticas, comprometidas con socios o donantes, otras). Diversidad de necesidades abordadas en adaptaciones del PEP.	Documentos de formulación e informes de monitoreo del PEP. Documentos de estrategia y políticas. Registros de retroalimentación de la comunidad.	Entrevistas semiestructuradas. Grupo focal. Entrevistas semiestructuradas con personal de la OP. Análisis documental. Encuestas en línea. Ejemplos de campo.	Análisis cualitativo para evaluar la pertinencia de las adaptaciones. Análisis de tendencias para determinar la respuesta a necesidades cambiantes.	OP; Organizaciones socias; Comunidades participantes
Coherencia	¿Reflejan los supuestos subyacentes en la teoría del cambio del PEP la realidad, y cómo se ha ajustado a los cambios durante la implementación del programa? ¿Cómo se mantuvo la coherencia del programa a pesar de los ajustes?	Consistencia de las adaptaciones con la teoría de cambio original. Coherencia programática en adaptaciones.	Evaluaciones internas y externas del PEP. Actas de reuniones y decisiones de ajustes programáticos.	Revisión de documentos y evaluaciones. Entrevistas con el equipo de gestión del PEP y partes interesadas.	Análisis temático para comprender la coherencia interna. Síntesis de información para identificar coherencia en la adaptación.	OP
Pertinencia	¿Cómo se han involucrado las personas participantes en la identificación, diseño y ejecución del PEP? ¿Las actividades del PEP son una prioridad para el grupo meta? En el diseño del PEP, ¿cómo se han integrado prácticas culturales y de género, y	Tipo y número de organizaciones de base comunitaria que participaron en la identificación, diseño y ejecución del PEP. Prioridades planteadas por los grupos participantes durante las consultas y que fueron incluidos en el PEP.	Documentos de socios (acuerdos sobre el terreno (FLA, por sus siglas en inglés) e informes). Documentación de talleres de planeación y revisión. Actas de reuniones del equipo del PEP.	Análisis documental de informes y actas. Entrevistas con informantes clave y socios del PMA. Grupo focal.	Análisis cualitativo para evaluar la pertinencia de las prioridades. Diseño y ejecución de las actividades.	OP; Organizaciones socias del PMA; Comunidades participantes

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
	cómo estas prácticas son percibidas y valoradas por las comunidades indígenas? ¿Y por las mujeres?		Informes de talleres de consulta realizados para la elaboración del PEP.			
PE2: ¿A qué cambio contribuyó el PEP en el área de la seguridad alimentaria y la nutrición en Guatemala?						
2.1 ¿Hasta qué punto el PMA alcanzó la cobertura planificada, generó cambios y contribuyó a los efectos esperados de los PEP? ¿Hubo algún resultado no planificado, positivo o negativo?						
Eficacia	¿Cómo han contribuido las distintas intervenciones a lograr los efectos intermedios y estratégicos en cada EE del PEP?					
	EE1. ¿De qué manera la distribución de alimentos y las transferencias monetarias incondicionadas (Act. 1) han facilitado el acceso a alimentos nutritivos de la población meta durante y después de las crisis? ¿Han sido los recursos financieros, humanos y técnicos adecuados y se ha contado con la voluntad política y la coordinación necesarias entre el PMA y actores clave como la SESAN, la CONRED y el MAGA para fortalecer la preparación y respuesta a emergencia? ¿Cuál ha sido la cobertura estimada de las actividades de fortalecimiento de capacidades (Act 1)?	Disponibilidad de recursos financieros. Disponibilidad de recursos humanos. Disponibilidad de apoyo político. Efectividad de la coordinación institucional entre el PMA, la SESAN, la CONRED y el MAGA. Capacidad de respuesta institucional. Disponibilidad de alimentos nutritivos durante y después de las crisis. Lista de las intervenciones de emergencia soportadas.	Informes de monitoreo del PEP. Actas de coordinación. Testimonios de socios y participantes.	Entrevistas semiestructuradas. Análisis documental. Ejemplos de campo. Encuesta en línea.	Análisis cualitativo y cuantitativo de la efectividad de las intervenciones y coordinaciones.	PMA; SESAN; CONRED; MAGA; participantes
	EE2. ¿Cómo ha influido el fortalecimiento de capacidades locales y nacionales en nutrición y dietas saludables (Act 2) en el acceso a alimentos, la	Cambios en políticas, estrategias institucionales y en la implementación de servicios locales y nacionales. Porcentaje de financiamiento externo captado para nutrición.	Informes de proyecto. Documentos financieros. Testimonios participantes.	Entrevistas con funcionarios y participantes. Análisis documental. Observación directa.	Análisis descriptivo y comparativo para evaluar el cambio y su adecuación cultural.	Funcionarios gubernamentales; donantes; poblaciones en situaciones vulnerables.

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
	<p>demanda de servicios de la SAN y en la disponibilidad de alimentos nutritivos a precios accesibles?</p> <p>¿Cuál ha sido la cobertura estimada de las actividades de fortalecimiento de capacidades (Act 2)?</p> <p>¿Existió un interés gubernamental y financiamiento suficiente, con apoyo de donantes para nutrición? ¿Cómo ha afectado esto la capacidad del PMA y del Gobierno para proporcionar acceso a alimentos saludables y estrategias de nutrición adaptadas culturalmente?</p> <p>¿En qué medida las poblaciones en situaciones vulnerables accedieron a servicios y programas que promueven dietas saludables?</p>	<p>Efectividad del acceso de poblaciones en situaciones vulnerables a servicios de la SAN.</p> <p>Lista de municipios priorizados.</p> <p>Grupos comunitarios de nutrición (GCN) atendidos.</p> <p>Lista de intervenciones alineadas con GCN implementadas.</p> <p>Indicadores de mejora de la situación nutricional.</p>		<p>Grupos focales.</p> <p>Cambio más significativo (MSC, por sus siglas en inglés).</p> <p>Diálogos de saberes.</p>		
	<p>EE3. ¿De qué forma el fortalecimiento de capacidades en alimentación escolar (Act. 3) y apoyo a pequeños agricultores y cooperativas (Act. 4) han contribuido a políticas de apoyo a la agricultura sostenible, la colaboración intersectorial, y el acceso a recursos para resiliencia climática de productores?</p>	<p>Cambios en las estrategias institucionales y en la implementación de alimentación escolar.</p> <p>Lista de proyectos implementados en resiliencia integrada.</p> <p>Cantidad de población atendida por proyectos de resiliencia integrada.</p> <p>Lista de municipios/escuelas donde los proyectos de</p>	<p>Informes de evaluación del PEP; Actas de reuniones de planificación; Registros de innovaciones tecnológicas; Testimonios.</p>	<p>Grupos focales; MSC; Diálogos de saberes con comunidades; Encuestas en línea; Revisión de documentos.</p>	<p>Análisis temático para comprender la integración y la adaptación de la agricultura sostenible y educación alimentaria.</p>	<p>Comunidades rurales; especialistas en sostenibilidad; PMA; funcionarios.</p>

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
	<p>¿Cuál ha sido la cobertura estimada de las actividades de fortalecimiento de capacidades (Act 3 y 4)?</p> <p>¿La introducción de innovaciones tecnológicas ha contribuido a la capacidad de resiliencia de las comunidades?</p> <p>¿De qué manera las poblaciones rurales en situaciones vulnerables e instituciones locales se han involucrado en el desarrollo de sistemas alimentarios sostenibles y resilientes?</p> <p>¿Cómo ha influenciado el PMA la coordinación efectiva para integrar la alimentación escolar y la agricultura sostenible?</p>	<p>resiliencia apoyan directamente el PAE.</p> <p>Lista de prácticas promovidas de producción y/o alimentación que integran/recuperan valores de la cosmovisión indígena.</p> <p>Grado de participación de comunidades rurales en el desarrollo de sistemas alimentarios sostenibles.</p>				
	<p>EE4. ¿Cómo la asistencia técnica a instituciones de protección social (Act. 5) y en preparación y respuesta ante emergencias (Act. 6) han promovido el fortalecimiento de la capacidad institucional y el compromiso gubernamental?</p> <p>¿Cuál ha sido la cobertura estimada de las actividades de fortalecimiento de capacidades (Act 5 y 6)?</p> <p>¿Cómo el fortalecimiento de las capacidades institucionales en protección social, preparación y respuesta</p>	<p>Cambios en la capacidad institucional para la protección social y la preparación y respuesta ante emergencias.</p> <p>Nivel de satisfacción de las personas participantes (población y funcionariado) con la respuesta ante emergencias.</p>	<p>Informes de seguimiento del PEP.</p> <p>Actas de talleres y capacitaciones.</p> <p>Indicadores corporativos.</p> <p>Testimonios participantes.</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas.</p> <p>Análisis documental.</p> <p>Encuesta en línea.</p>	<p>Evaluación cualitativa del fortalecimiento institucional y compromiso gubernamental.</p>	<p>Instituciones de protección social; agencias de emergencia; PMA.</p>

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
	ante emergencias han contribuido a mejorar la capacidad de respuesta a nivel nacional?					
	EE5. ¿Qué efecto ha tenido la provisión de servicios, como la compra de alimentos para instituciones nacionales y asociados (Act7), los servicios y asistencia técnica (Act 8), y las transferencias efectivas bajo demanda (Act. 9), en la eficiencia y transparencia de la entrega de asistencia de las entidades gubernamentales? ¿Cuál ha sido la cobertura estimada de la distribución de las raciones adquiridas por el PMA y distribuida por el Gobierno? ¿Cuál ha sido la cobertura estimada de las actividades de fortalecimiento de capacidades (Act 8)? ¿Cómo contribuyeron las prácticas de adquisición del PEP a la eficacia gubernamental? ¿Cómo ha influido la provisión de servicios en el posicionamiento estratégico del PMA con el Gobierno?	Cumplimiento de lo planificado. Costos. Tiempos de entrega. Alcance de metas. Mejora en la eficiencia, cobertura, focalización y transparencia de la entrega de asistencia. Efecto de las prácticas de adquisición en la eficacia gubernamental y en el rol del PMA con el Gobierno.	Informes de auditoría del PEP. Registros de transacciones y contratos. Testimonios.	Análisis documental. Entrevistas con funcionarios gubernamentales y gestores del PMA. Encuesta en línea.	Análisis cualitativo y cuantitativo del efecto de las prácticas de adquisición y colaboración.	Funcionarios del Gobierno; PMA; SNU.
Eficacia	¿Se registraron efectos no anticipados, tanto positivos	Lista y naturaleza de efectos no anticipados.	Informes de incidentes o retroalimentación inesperada.	Análisis Documental. Reportes mensuales de mecanismo de	Análisis cualitativo para explorar la naturaleza y el	OP; Instituciones Nacionales; Gobierno Local;

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
	como negativos, durante la implementación del PEP?		Ejemplos específicos de campo.	retroalimentación (<i>Community feedback mechanisms</i>). Entrevistas semiestructuradas con personal de campo y participantes. Observación directa. Encuestas en línea. Ejemplos de campo, Grupo focal. Diálogos de saberes. MSC.	efecto de los efectos no anticipados, utilizando MSC para identificar los cambios más significativos experimentados por los individuos.	Organizaciones Socias; Donantes; Comunidades participantes.
2.2 ¿Mejoró la eficiencia y la transparencia del proceso de compras del Gobierno, como resultado de los servicios del PMA en términos de comparación costo, cantidad/calidad y tiempo de las entregas antes y después de la intervención del PMA? ¿Qué efecto ha tenido la prestación de servicios del PMA en la cobertura de atención y acceso de la población más vulnerable, y cómo ha influenciado esto la capacidad del PMA para colaborar más eficazmente en la promoción de políticas integrales e inclusivas de seguridad alimentaria y nutrición con el Gobierno?						
Eficiencia; Eficacia; Sostenibilidad (Fortalecimiento de Capacidades).	¿En qué medida ha contribuido el PMA al fortalecimiento de capacidades en las instituciones nacionales y locales?	Personas capacitadas que han mejorado sus prácticas (Evaluaciones de competencia pre- y poscapacitación). Cambios en las capacidades institucionales.	Informes de capacitación. Testimonios de participantes en programas de capacitación. Evaluaciones de desempeño institucional.	Análisis Documental. Grupos focales con participantes de capacitación. Entrevistas con representantes institucionales. Observación directa. Encuestas en línea.	Análisis cualitativo para evaluar el efecto de las capacitaciones en la mejora de competencias.	OP; Instituciones Nacionales; Gobierno Local; Organizaciones Socias; Comunidades participantes; Donantes.
2.3 ¿En qué medida ha logrado el PMA focalizar y priorizar a las poblaciones en situaciones más vulnerables a la inseguridad alimentaria y la malnutrición, y diferenciar las intervenciones según características étnicas según lo estipulado en el Llamamiento a la acción de la ONU?						
Eficacia	¿Cómo ha utilizado el PMA los mapas de vulnerabilidad, talleres participativos con líderes comunitarios y consejos de desarrollo locales y comisiones de la SAN para focalizar y priorizar eficazmente a las poblaciones en situaciones más vulnerables a la inseguridad alimentaria y la malnutrición?	Número y proporción de intervenciones en comunidades en situaciones vulnerables. Datos sobre la prevalencia de inseguridad alimentaria y malnutrición pre- y posintervención. Nivel de priorización de las intervenciones de acuerdo con el mapa de la SAN.	Informes de proyectos., COMET y Reportes anuales del PMA. Estadísticas nacionales de seguridad alimentaria y nutricional. Datos demográficos y etnográficos. Testimonios de participantes y partes interesadas.	Análisis documental. Entrevistas con participantes y personal del PMA y del Gobierno. MSC. Observación directa. Grupo Focal.	Análisis descriptivo y comparativo para medir la focalización.	SNU; Instituciones Nacionales; Gobierno Local; Organizaciones Socias; Comunidades participantes; Donantes.

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
	¿Cuál fue el efecto de las estrategias de optimización de recursos en la efectividad y focalización del PEP?					
Pertinencia; Coherencia	¿Cómo el PMA ha integrado consideraciones interculturales y de género en la diferenciación de sus intervenciones conforme al Llamamiento a la acción de la ONU y a los mecanismos de inclusión y consulta informada comunitaria?	Evidencia de adaptación de programas a contextos culturales y étnicos. Satisfacción y aceptación de las intervenciones en comunidades de distintas etnias.	Informes de seguimiento y evaluación del PMA. Retroalimentación de comunidades indígenas y grupos étnicos. Revisión de la estrategia y diseño de programas.	Análisis documental. Grupos focales con comunidades indígenas. Entrevistas con líderes comunitarios y especialistas en interculturalidad. Encuestas en línea.	Análisis cualitativo para evaluar la pertinencia cultural de las intervenciones.	SNU; Instituciones nacionales; Gobierno local; Organizaciones Socias; Comunidades participantes; Donantes.
2.4 ¿Cómo han influido las políticas de cooperación del Gobierno anterior y del actual en la capacidad del PMA para distribuir las raciones (los alimentos distribuidos por el PMA a las bodegas locales, no a la población) adquiridas con la provisión de servicios del PMA de manera efectiva y asegurar que lleguen a las comunidades en situaciones más vulnerables?						
Eficacia; Pertinencia; Coherencia	¿Qué cambios se pueden dar con relación a la adquisición y distribución de alimentos adquiridos con la provisión de servicio del PMA para asegurar que beneficien a la población en mayor vulnerabilidad?	Cambios en la eficiencia y efectividad de la logística. Cambio en la accesibilidad del PMA a las informaciones sobre distribución de alimentos a las comunidades en situaciones vulnerables.	Informes de logística del PMA. Documentación de políticas gubernamentales. Datos de distribución.	Análisis documental. Entrevistas con logísticos y oficiales gubernamentales.	Análisis cualitativo de cambios de políticas en logística y monitoreo.	Funcionariado del PMA; Instituciones nNacionales.,
2.5 ¿En qué medida el PMA consiguió sus resultados transversales en los temas de protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, igualdad de género, inclusión y cohesión social, integración nutricional, medio ambiente y respeto de los principios humanitarios?						
Eficacia; Pertinencia; Coherencia	¿En qué medida ha integrado el PMA las políticas corporativas y estrategias regionales relacionadas con los temas transversales de género, derechos de los pueblos indígenas, inclusión de personas con discapacidad y consideraciones ambientales en sus intervenciones del PEP?	Documentación que evidencie el cumplimiento de objetivos en áreas transversales. Lista de políticas y prácticas implementadas que han generado cambios por área transversal.	Informes de proyecto del PEP. Documentos de estrategia del PMA. Evaluaciones internas y externas.	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas. Grupos focales. MSC. , Observación Directa.	Análisis cualitativo para evaluar la integración y el cumplimiento de las políticas.	Personal del PMA; Participantes de las intervenciones; Instituciones nacionales.

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
Sostenibilidad	¿Cuál es la perspectiva de mantenimiento a largo plazo de las intervenciones transversales del PMA?	Valoración de la sostenibilidad de las intervenciones. Existencia de estrategias de salida o transición para programas y planes documentados para la continuidad y adaptabilidad de las iniciativas transversales.	Planes estratégicos del PMA. Documentación sobre sostenibilidad y transición de programas.	Análisis documental. Entrevistas con gestores de programas. Grupos focales con comunidades participantes. Encuestas en línea.	Evaluación cualitativa. Análisis de viabilidad a largo plazo.	OP; SNU; Instituciones nacionales; Gobierno local; Socias; Comunidades participantes.
Eficacia; Pertinencia	¿Cómo ha contribuido esta integración a reforzar la equidad y accesibilidad, promoviendo prácticas inclusivas y sostenibles que respetan la diversidad y fomentan la resiliencia ambiental, conforme a la Teoría del Cambio?	Lista de iniciativas que han logrado efectos en los temas transversales. Mejoras en indicadores de equidad y accesibilidad. Cambios debido a la integración de temas transversales en los ciclos de proyecto.	Informes de actividades. Datos de monitoreo y evaluación. Testimonios de participantes y partes interesadas.	Análisis documental. Revisión de la planificación y reportes de proyecto. Encuestas en línea y grupos focales. MSC.	Análisis de contenido temático. Correlación con indicadores de progreso y efectividad.	OP; SNU; Instituciones nacionales; Gobierno local; Socias; Comunidades participantes.
2.6 ¿En qué medida ha integrado el PMA las políticas corporativas y estrategias regionales relacionadas con los temas transversales de género, derechos de los pueblos indígenas, inclusión de personas con discapacidad y consideraciones ambientales en sus intervenciones del PEP y cómo ha contribuido esta integración a reforzar la equidad y accesibilidad, promoviendo prácticas inclusivas y sostenibles que respetan la diversidad y fomentan la resiliencia ambiental, conforme a la Teoría del Cambio?						
Pertinencia; Eficiencia; Eficacia	En la práctica, ¿cómo se reflejan las políticas y planes corporativos de los temas transversales en el diseño, implementación y efectos de las intervenciones?	Nivel de integración concreta entre políticas corporativas y ejecución en el terreno. Cambios medibles de estas políticas en las intervenciones.	Políticas corporativas del PMA. Informes de actividades.	Análisis documental. Entrevistas. Grupos focales.	Evaluación cualitativa de la integración de políticas.	OP; Participantes
Eficacia	¿Cómo la integración de los ejes transversales ha contribuido al logro de los efectos intermedios y estratégicos del PEP?	Evidencias de mejora en equidad y accesibilidad, etc.	Testimonios. Informes de proyectos.	Entrevistas profundas. Observación directa.	Análisis de efecto en equidad y sostenibilidad.	Participantes; Personal del OP
Sostenibilidad	¿De acuerdo con los avances y logros en los temas transversales, cuáles son sostenibles en el tiempo y por qué?	Elementos de sostenibilidad a largo plazo de las intervenciones transversales. Lista de factores que contribuyen a la sostenibilidad.	Planes estratégicos del PMA. Informes. Testimonios.	Análisis documental. Entrevistas con planificadores.	Evaluación de la sostenibilidad a largo plazo.	OP; Socios; Participantes; Instituciones
2.7 ¿En qué medida es probable que los cambios logrados por el PEP sean sostenibles desde la perspectiva económica, institucional, social y ambiental?						

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
Sostenibilidad	¿Qué evidencia existe de la sostenibilidad económica de las intervenciones del PEP?	Planes de sostenibilidad económica implementados. Fuentes de financiamiento a largo plazo identificadas.	Informes financieros del PEP. Entrevistas con socios financieros y participantes.	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas. Encuestas en línea.	Análisis cualitativo y cuantitativo de la sostenibilidad financiera.	OP; SNU; Instituciones nacionales.
Sostenibilidad; Eficacia	¿Cómo se han fortalecido las capacidades institucionales y comunitarias para asegurar la continuidad de los resultados de los programas del PEP?	Lista de las instituciones y comunidades fortalecidas (valoración del grado de fortalecimiento/empoderamiento comunitario). Participantes de programas de capacitación y valoración de la transferencia de conocimientos realizados.	Informes de capacitación y desarrollo institucional del PEP. Informes públicos sobre la capacidad de la institución. Entrevistas con instituciones participantes y sus clientes.	Revisión de documentación. Entrevistas semiestructuradas. Observación directa. Encuestas en línea. Grupo focal/Diálogos de saberes/MSD.	Evaluación de efecto de las capacitaciones y fortalecimiento institucional y comunitarios.	OP; SNU; Instituciones nacionales; Gobierno local; Organizaciones socias; Comunidades participantes; Donantes.
Sostenibilidad	¿Cuál ha sido el efecto ambiental del PEP y qué medidas se han tomado para asegurar una intervención sostenible?	Medidas de mitigación ambiental implementadas. Efectos ambientales medidos y documentados.	Evaluaciones de efecto ambiental del PEP. Entrevistas con expertos ambientales.	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas. Observación directa.	Análisis de la implementación y efectividad de estrategias de sostenibilidad ambiental.	OP; SNU; Instituciones nacionales; Gobierno local; Organizaciones socias; Comunidades participantes; Donantes.
Sostenibilidad	¿Qué iniciativas hay para incidir en los programas gubernamentales para asegurar la focalización de los recursos alimentarios a las poblaciones en situaciones más vulnerables?	Evidencia de ajustes políticos o iniciativas desarrolladas en colaboración con el Gobierno.	Actas de reuniones con funcionarios gubernamentales. Documentos de política.	Análisis documental. Entrevistas con funcionarios.	Análisis cualitativo de la influencia política en la sostenibilidad de los programas	Funcionarios gubernamentales. Personal del PMA.
Sostenibilidad	¿Existe una adecuada estrategia de salida para asegurar la sostenibilidad del mejoramiento de eficiencia de las adquisiciones por parte del Gobierno?	Existencia y valoración de estrategias de salida a mediano/largo plazo para la provisión de servicios.	Documentos de estrategia del PMA.	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas.	Evaluación cualitativa de la preparación y efectividad de las estrategias de salida.	Personal del PMA; funcionarios gubernamentales.

2.8 ¿Qué barreras han impedido la conversión de las iniciativas del PMA en políticas públicas sostenibles y cómo se han abordado estas barreras?

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
Eficacia; Sostenibilidad	¿Qué desafíos y oportunidades ha encontrado el PMA con relación a la escalabilidad e integración en políticas públicas de las intervenciones?	Identificación de barreras y oportunidades para la escalabilidad. Estrategias efectivas implementadas para superar estas barreras.	Actas de reuniones con autoridades gubernamentales. Informes de proyecto del PMA.	Análisis documental. Grupos focales.	Análisis de barreras y estrategias de mitigación.	Funcionarios gubernamentales; Personal del PMA; Socios.
2.9 En contextos humanitarios, ¿en qué medida facilitó el PEP vínculos estratégicos entre el trabajo humanitario, de desarrollo y de paz?						
Eficacia; Sostenibilidad	¿Cuál ha sido el efecto de los vínculos estratégicos del PEP en la sostenibilidad de los resultados en contextos humanitarios?	Ejemplos documentados de mejoras sostenibles en capacidades locales. Cambios observados en resiliencia comunitaria.	Ejemplos de campo. Entrevistas con comunidades y socios estratégicos.	Ejemplo de campo. Entrevistas semiestructuradas.	Análisis temático de efectos sostenibles.	SNU; Instituciones nacionales; Gobierno local; Organizaciones socias; Comunidades participantes; Donantes.
Eficacia; Sostenibilidad	¿Cómo se han fortalecido las capacidades locales a través de la implementación del triple nexo en el PEP?	Número de personas capacitadas. Grado de mejora de las prácticas de las personas capacitadas y su efecto en la resiliencia local. Cambios en capacidades de gestión local de crisis.	Informes de capacitación del PEP. Encuestas a participantes y gestores locales.	Análisis documental. Encuestas. MSC. Observación directa. Grupo Focal.	Análisis cuantitativo y cualitativo de fortalecimiento de capacidades.	SNU; Instituciones nacionales; Gobierno local; Organizaciones socias; Comunidades participantes; Donantes.
Eficacia; Triple Nexo	¿Cómo han contribuido estas actividades a fortalecer la resiliencia, asegurar la sostenibilidad y promover la paz en las comunidades más afectadas por la inseguridad alimentaria?	Ejemplos de actividades que han mejorado la resiliencia comunitaria y promovido la paz.	Informes del PEP. Documentación de proyectos específicos. Testimonios de participantes.	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas con gestores de proyectos. Grupos focales. MSC.	Análisis cualitativo de la integración de enfoques.	SNU; Instituciones nacionales; Gobierno local; Organizaciones socias; Comunidades participantes; Donantes.
PE3: ¿En qué medida ha utilizado el PMA sus recursos de manera eficiente para contribuir a los productos y resultados estratégicos del PEP en Guatemala?						
3.1 ¿En qué medida y de qué manera se implementaron las actividades, se entregaron los productos y se gastó el presupuesto correspondiente dentro de los plazos planificados?						
Eficiencia	¿Cómo se compara la implementación planificada con la real en términos de actividades, entrega de	Grado de alineación entre planificación y ejecución. Porcentaje del presupuesto gastado en relación con el presupuesto disponible.	Informes de progreso y financieros del PEP. Planes de trabajo y presupuestos.	Análisis documental. Entrevistas con personal del PMA.	Comparación cuantitativa entre lo planificado y lo ejecutado.	OP

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
	productos y uso del presupuesto?	Cumplimiento de plazos de entrega de productos.			Análisis cualitativo de desviaciones y sus causas.	
3.2 ¿En qué medida y de qué manera la OP priorizó sus intervenciones para optimizar los recursos limitados y asegurar la pertinencia y eficacia en vista de eventuales brechas de financiamiento?						
Eficiencia	¿Cómo se adaptaron las intervenciones del PEP para optimizar recursos ante limitaciones financieras?	Cambios en la planificación de intervenciones debido a restricciones presupuestarias. Estrategias implementadas para la optimización de recursos.	Informes financieros y de gestión del PEP. Documentos de planificación estratégica.	Análisis documental. Entrevistas con personal del PMA y socios cooperantes. Ejemplos de campo.	Análisis de la efectividad de estrategias de optimización de recursos.	OP; SNU; Instituciones nacionales; Organizaciones socias.
Eficacia	¿Cuál fue el efecto de las estrategias de optimización de recursos en la efectividad del PEP?	Evaluación de la efectividad de intervenciones ajustadas por optimización de recursos. Percepciones de participantes sobre la calidad y pertinencia de las intervenciones.	Informes de evaluación de proyectos. Testimonios.	Análisis documental. Entrevistas.	Análisis cualitativo y cuantitativo de efecto en la efectividad de intervenciones.	OP; SNU; Instituciones nacionales; Organizaciones socias.
Pertinencia	¿Cómo se aseguró de que las intervenciones ajustadas siguieran siendo pertinentes a las necesidades de las personas participantes?	Alineación de intervenciones ajustadas a las necesidades identificadas de las personas participantes. Medidas tomadas para mantener la pertinencia de las intervenciones ante cambios presupuestarios.	Informes de análisis de necesidades. Documentos de revisión de intervenciones.	Análisis documental. Entrevistas con personal del PMA, socios y participantes.	Evaluación cualitativa de la pertinencia continuada de las intervenciones ajustadas.	OP; SNU; Instituciones nacionales; Organizaciones socias.
3.3 ¿En qué medida fue costo-eficiente el PEP en la prestación de su asistencia, particularmente en el caso de la adquisición para el Gobierno?						
Eficiencia	¿Cómo se evaluó la relación costo-eficiencia del PEP en la prestación de su asistencia, especialmente en el caso de adquisiciones para el Gobierno?	Relación costo-eficiencia de las adquisiciones realizadas: comparación del costo del PMA para las adquisiciones antes y después de las compras para el Gobierno. Proceso de toma de decisiones frente a las adquisiciones. Comparación de opciones y criterios de selección.	Informes financieros del PEP. Datos de adquisiciones gubernamentales pre- y pos-PEP.	Análisis documental. Entrevistas con personal del PMA y funcionarios gubernamentales.	Análisis cuantitativo y cualitativo de la eficiencia de costos en las adquisiciones.	OP; Instituciones nacionales; Organizaciones socias.
PE4: ¿Qué factores internos y externos explican el desempeño del PMA y el nivel de progreso hacia los resultados esperados?						
4.1 ¿En qué medida ha podido el PMA movilizar recursos suficientes, previsibles y flexibles para financiar el plan estratégico para el país?						

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
Eficiencia	¿Cuál ha sido la eficiencia en la movilización de recursos financieros por parte del PMA para el plan estratégico del país?	Cantidad de recursos movilizados con relación a los objetivos planteados. Proporción de recursos financieros flexibles frente a los totales movilizados.	Informes financieros del PMA. Documentos de planificación estratégica.	Análisis documental. Entrevistas con personal del PMA y donantes.	Análisis cuantitativo de la movilización de recursos y su eficiencia.	OP; Instituciones nacionales; Donantes.
Coherencia	¿Cómo ha influido la coordinación con socios y donantes en la capacidad del PMA para movilizar recursos?	Número y calidad de las asociaciones estratégicas. Efecto de las asociaciones en la movilización de recursos.	Informes de asociación del PMA. Entrevistas con socios y donantes.	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas.	Análisis cualitativo del efecto de la coherencia en la movilización de recursos.	OP; Instituciones nacionales; Donantes.
4.2 ¿En qué manera estableció y aprovechó el PMA asociaciones estratégicas y operacionales para maximizar la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad del PEP?						
Eficiencia; Eficacia; Sostenibilidad	¿De qué manera ha establecido y aprovechado el PMA asociaciones estratégicas y operacionales para maximizar la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad del PEP, especialmente en términos de fortalecimiento de capacidades y escalabilidad de las intervenciones en políticas públicas?	Evaluación de la eficiencia en la implementación de actividades gracias a las asociaciones. Comparación de costos antes y después de establecer asociaciones.	Informes de proyectos del PEP. Documentos de asociaciones estratégicas.	Análisis documental. Entrevistas con socios estratégicos. Ejemplos de campo.	Análisis cuantitativo y cualitativo de la eficiencia relacionada con asociaciones.	OP; SNU; Organizaciones socias del PMA; Donantes.
4.3 ¿Cómo han impactado los siguientes factores en el desempeño del PMA?						
<ul style="list-style-type: none"> La posición económica de ingreso medio alto con relación a la asociación con el Gobierno y el tipo de apoyo requerido. La colaboración con otros socios externos. Integración programática en la fase de inicio y durante la ejecución. Disponibilidad de recursos financieros y humanos adecuados. Innovación en el diseño e implementación del PEP que conduce a una mayor pertinencia, eficiencia y eficacia. Disponibilidad y uso adecuado de datos e información del monitoreo, evaluaciones y otros estudios para dar seguimiento e informar las decisiones de gestión. Otros factores internos o externos. 						
Eficiencia	¿Cómo ha impactado la posición económica de ingreso medio alto en la eficiencia de las asociaciones del PMA con el Gobierno?	Nivel de ajuste de las intervenciones del PEP a la posición económica. Eficiencia en el uso de recursos en relación con la posición económica.	Informes económicos nacionales. Documentos de planificación y ejecución del PEP.	Análisis documental. Entrevistas con funcionarios gubernamentales y personal del PMA.	Análisis de la correlación entre la posición económica y la eficiencia en la gestión de recursos.	OP; SNU; Instituciones nacionales; Donantes.

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
Coherencia; Eficiencia	¿De qué manera ha contribuido la colaboración con socios externos a la eficacia y sostenibilidad de las intervenciones del PMA, y cómo se ha gestionado esta colaboración para maximizar los beneficios del PEP?	Nivel de integración y coherencia programática lograda a través de colaboraciones. Eficiencia ganada por la colaboración interinstitucional.	Acuerdos de colaboración. Informes de seguimiento y evaluación del PEP.	Entrevistas semiestructuradas con socios y personal del PMA. Revisión de documentos. Ejemplos de campo.	Análisis cualitativo de la integración programática y su efecto en la coherencia y eficiencia.	OP; SNU; Instituciones nacionales; Donantes.
Eficacia; Eficiencia	¿Cómo han afectado la disponibilidad de recursos financieros y humanos los resultados de las intervenciones del PMA y su sostenibilidad, incluidos el efecto de la rotación de personal y la limitación de fondos? ¿De qué manera los desafíos como la alta rotación de personal y la escasez de recursos han afectado la capacidad del PMA para mantener las mejoras implementadas con el nuevo PEP?	Eficacia en la consecución de objetivos del PEP relacionada con la disponibilidad de recursos. Eficiencia en el uso de recursos financieros y humanos.	Informes financieros del PEP. Informes de recursos humanos.	Análisis documental. Entrevistas con el personal administrativo y de recursos humanos del PMA.	Análisis cuantitativo y cualitativo de la relación entre la disponibilidad de recursos y la eficacia/eficiencia.	OP; Instituciones nacionales; Organizaciones socias.
Eficacia	¿Cómo ha utilizado el PMA los datos de monitoreo, evaluaciones y otros estudios para informar las decisiones de gestión del PEP y ajustar su estrategia en respuesta a las condiciones cambiantes y desafíos emergentes?	Calidad y uso de datos e información para la toma de decisiones. Contribución de datos e información al logro de objetivos del PEP.	Sistemas de información y monitoreo del PEP. Informes de evaluaciones y estudios.	Análisis documental. Entrevistas con personal encargado de monitoreo y evaluación.	Análisis cuantitativo y cualitativo del efecto de la información en la eficacia .	OP; Instituciones nacionales; Organizaciones socias.
Sostenibilidad	¿Cómo han afectado las complejidades políticas nacionales el fortalecimiento de capacidades a nivel	Diferencias en la implementación y resultados entre niveles nacional y local.	Informes de evaluación del PEP. Testimonios de funcionarios nacionales y locales.	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas. Observación directa.	Análisis comparativo entre resultados nacionales y locales.	Funcionarios nacionales y locales; Personal del PMA; Comunidades beneficiarias.

Criterio	Línea de investigación	Indicadores	Fuentes	Métodos	Análisis	Interlocutores
	nacional comparado con el local?					
Pertinencia	¿Cuál ha sido el resultado de la integración programática en la fase de inicio y ejecución del PEP, especialmente en el manejo de desafíos en áreas indígenas y comunidades en situaciones vulnerables?	Ejemplos de integración efectiva y desafíos específicos abordados. Retroalimentación de comunidades indígenas y grupos en situaciones vulnerables sobre la pertinencia y efectividad del PEP.	Informes de proyecto del PEP. Retroalimentación de participantes. Evaluaciones específicas de proyectos en comunidades indígenas.	Diálogos de saberes. Grupos focales. Análisis documental.	Análisis temático de la integración y manejo de desafíos. Evaluación de la respuesta a la retroalimentación comunitaria.	Comunidades indígenas y grupos en situaciones vulnerables; Líderes comunitarios; Personal del PMA.

Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de los Términos de Referencia (TdR) y diseño presentado en el Informe de inicio.

Anexo 5. Metodología de la evaluación

1. El proceso de recolección de información para la EPEP se estructuró en tres fases clave: alistamiento, recolección y sistematización de datos. A continuación, se detalla el paso a paso para cada fase, considerando las diversas técnicas de recolección de datos, que incluyen encuestas en línea, grupos focales, entrevistas y observación directa.

2. Fase de inicio:

- Programación de la encuesta en línea para funcionarios: Se diseñó y programó la encuesta, y se hicieron pruebas piloto para garantizar su funcionalidad y pertinencia. Asimismo, se la adaptó a las necesidades informativas específicas de la evaluación, con preguntas que cubren todos los criterios de evaluación.
- Capacitación del equipo evaluador: Se capacitó a los evaluadores y a los facilitadores de campo bilingüe sobre las directrices éticas, técnicas de recolección de datos y uso de herramientas específicas.
- Conformación de listados y agendamiento de entrevistas: Se prepararon listados de participantes para entrevistas y grupos focales con la OP. La OP contactó a las personas participantes para informarlas sobre la evaluación y agendó las entrevistas en coordinación con el EdE. Al hacerlo, se aseguró la representación de diversas partes interesadas.
- Preparación de grupos focales: Se organizaron y convocaron los grupos focales. Para ello, se seleccionaron participantes que reflejan la diversidad de las comunidades afectadas por el PEP, en conjunto con la OP.

3. Fase de Recolección:

- División del equipo por rutas: El equipo se dividió según las zonas geográficas asignadas para maximizar la cobertura y eficiencia de la recolección de datos.
- Realización de entrevistas y grupos focales: Se llevaron a cabo las entrevistas y grupos focales según lo programado.
- Envío de encuestas en línea y soporte: Se enviaron enlaces de las encuestas en línea a los funcionarios.
- Observación directa: Se realizaron visitas *in situ* a las comunidades y ejecución de prácticas de observación directa, con un enfoque en cómo las intervenciones respetan los principios humanitarios y promueven la inclusión.
- Reuniones virtuales diarias: El equipo evaluador realizó reuniones para verificar el avance y discutir lecciones aprendidas, y ajustó estrategias cuando fue necesario.
- Preparación y Presentación de Salida: Al final de la fase de campo, se preparó una presentación de los hallazgos preliminares para compartir con la OP, la OR y la OEV.

Técnica de Recolección	Informantes Involucrados
Análisis Documental	- Personal del PMA - Funcionariado de Gobierno y de instituciones del Estado
Entrevistas Semiestructuradas	- Personal del PMA- Agencias del Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala - Funcionariado de Gobierno y de instituciones del Estado- Líderes indígenas- Socios del PMA- Donantes del PMA- Academia

Técnica de Recolección	Informantes Involucrados
Grupos Focales	- Miembros de los consejos de desarrollo y comité de la SAN a nivel departamental, municipal y comunitario- Líderes indígenas- Participantes de comunidades indígenas y no indígenas
Encuestas en Línea	Funcionariado de Gobierno y de instituciones del Estado
Observación Directa	- Participantes de comunidades indígenas y no indígenas- Personal del PMA observando intervenciones en campo
Ejemplos de campo	- Personal del PMA- Funcionariado local y de Gobiernos locales- Miembros de los consejos de desarrollo y comité de la SAN a nivel departamental, municipal y comunitario- Líderes indígenas- Participantes de comunidades indígenas y no indígenas

4. Fase de Sistematización:

- **Transcripción de entrevistas y grupos focales:** Se transcribieron todas las notas de entrevistas, grupos focales y de las otras técnicas de recolección en una única matriz, dividiendo la información por actor y pregunta de evaluación, para facilitar el análisis.
- **Revisión y procesamiento de datos:** Se consolidaron y limpiaron los datos recogidos, asegurando que la información fuese precisa y estuviese lista para el análisis.
- **Análisis de datos:** Utilizando técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo, análisis de contenido, análisis temático y análisis estadístico descriptivo e inferencial, se analizaron los datos para extraer conclusiones significativas que respondan a las preguntas de evaluación.
- **Síntesis de datos.** Se realizó a través de un proceso iterativo de recopilación y análisis, donde la información cualitativa y cuantitativa se integró para construir una comprensión holística del desempeño y el efecto del PEP.
- **Verificación y validación de datos. Triangulación:** Se compararon y contrastaron datos de diferentes fuentes y métodos para verificar la coherencia y validar los hallazgos. Revisión de coherencia: Se revisó la coherencia entre los datos recogidos y las teorías o supuestos subyacentes en el marco del PEP, y se ajustaron las interpretaciones cuando fue necesario.
- El análisis se tradujo en **conclusiones y recomendaciones** operativas, aplicables y útiles para la toma de decisiones basadas en evidencia que reflejen cómo las actividades del PMA han contribuido a los efectos y cambios deseados. Esto permitió no solo valorar la efectividad del PEP, sino también identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan informar futuras intervenciones del PMA en Guatemala y en otros contextos similares.

5. El proceso de **revisión y procesamiento de los datos** recolectados se dividió en varias etapas clave para garantizar la calidad, la precisión y la utilidad de la información. Este proceso abarcó tanto los datos cuantitativos como los cualitativos recopilados a través de diversas técnicas, incluyendo encuestas en línea, entrevistas y grupos focales. A continuación, se detalla cada paso del proceso:

- **Revisión preliminar de datos recolectados. Revisión de consistencia:** Inmediatamente después de la recolección, se realizó una revisión inicial para verificar la consistencia y completitud de los datos. Esto incluye asegurarse de que todas las encuestas y formularios estén completamente llenados y que las respuestas sean coherentes con las preguntas formuladas.
- **Transcripción de datos cualitativos. Entrevistas y grupos focales:** Todas las grabaciones de entrevistas y grupos focales se transcribieron textualmente. Este paso es crucial para convertir los diálogos grabados en texto escrito que pueda ser analizado más detalladamente.
- **Procesamiento de encuestas en línea. Limpieza de datos:** Se realizó una limpieza de la base de datos de la encuesta en línea para corregir errores, como entradas duplicadas o incompletas, y para validar la coherencia de los datos. **Base de datos consolidada:** Los datos limpios se consolidaron en una única base de datos que facilitará el análisis cuantitativo y cualitativo.

6. El análisis de datos siguió **un enfoque basado en la teoría del cambio**, desglosando los vínculos causales entre actividades, productos y efectos. Este enfoque facilita la identificación de los mecanismos a través de los cuales las intervenciones del PMA han contribuido a los efectos observados. Para ello, se aplicaron métodos de análisis cualitativo y cuantitativo adaptados a cada tipo de dato recogido, incluyendo análisis de contenido, análisis temático y análisis estadístico descriptivo e inferencial, según corresponda. El análisis de datos integró los hallazgos relacionados con los temas transversales, considerando cómo contribuyen al logro de los efectos estratégicos del PEP. El análisis se realizó de acuerdo con las siguientes etapas:

- **Codificación y análisis cualitativo.** Codificación: Se asignaron códigos a los datos cualitativos transcritos para identificar y clasificar temas, patrones y tendencias. Esto incluye datos de entrevistas y grupos focales.
- **Configuración de Matrices de Captura.** Diseño de matrices: Se diseñaron matrices de captura que clasificarán la información según las subpreguntas específicas de la evaluación. Esto permitió un análisis dirigido y estructurado que directamente aborda las preguntas de investigación planteadas. Integración de datos en matrices: Los datos cuantitativos y cualitativos procesados se introdujeron en estas matrices, lo que facilitó la comparación y triangulación de información de diversas fuentes y métodos.

7. Para analizar y **triangular** los datos cuantitativos y cualitativos recolectados mediante las técnicas descritas, se adoptó un enfoque multidimensional. Este enfoque garantiza un análisis exhaustivo y una interpretación rica de los datos, y permite evaluar de manera efectiva el PEP, así como su alineación con los principios humanitarios y los ejes transversales de género, inclusión y sostenibilidad. Implica las siguientes consideraciones²²⁶:

- **Verificación y limpieza**: Para garantizar la calidad y fiabilidad de los datos en la evaluación del PEP, se implementó un proceso de verificación y limpieza que incluyó la revisión inicial para corregir errores evidentes, verificación de consistencia entre fuentes, normalización para asegurar comparabilidad, y técnicas de limpieza para tratar valores atípicos y errores.
- Para asegurar **la perspectiva de género** en el análisis estadístico de coberturas, contamos con herramientas de recolección de datos desglosados por sexo y edad (y pueblo) y que integran desde su diseño consideraciones de género, equidad e inclusión más amplia.
- **Integración de datos mixtos**: Se empleó un diseño de investigación mixto que permite la integración de datos cuantitativos y cualitativos en varias etapas del análisis. Esto facilita una comprensión holística de las intervenciones del PMA, lo que permite capturar la complejidad y los múltiples niveles de efectos.
- **Triangulación metodológica**: Se realizó la triangulación de datos utilizando diferentes métodos de recolección de datos (análisis documental, entrevistas, grupos focales, encuestas en línea y observación directa) para corroborar hallazgos. Esto ayuda a validar los resultados y a asegurar la confiabilidad y validez de las conclusiones de la evaluación.
- **Sesiones de validación y retroalimentación**: Como parte del proceso de triangulación, se organizaron sesiones de validación con el personal del PMA.
- **Análisis temático**: Se aplicó el análisis temático a los datos cualitativos para identificar patrones recurrentes y temas significativos que emergen de las entrevistas y grupos focales. Esto permitió destacar los efectos y efectos clave de las intervenciones desde la perspectiva de las personas participantes.
- **Análisis estadístico descriptivo**: Para los datos cuantitativos como los indicadores y los recolectados a través de encuestas en línea, se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas para

²²⁶ Véase el anexo 7 para conocer el detalle de las técnicas de verificación, validación y análisis de los datos.

analizar tendencias, comparaciones y relaciones entre variables. La herramienta de recolección y las estadísticas correspondientes integran género, equidad e inclusión.

- **Análisis de contenido:** Se empleó el análisis de contenido para examinar la información recopilada a través del análisis documental, y se puso el foco en los aspectos relevantes a las preguntas de evaluación y los objetivos del PEP.
- **Visualización de datos:** Para facilitar la comprensión y presentación de los hallazgos, se utilizaron herramientas de visualización de datos que permitan representar los resultados de manera clara y accesible, lo que apoyó la interpretación y discusión de estos.

8. Cobertura de la fase de campo

Visitas del equipo de evaluación a los lugares cubiertos por el PEP

Municipio	Actividades PMA						Campo	Fecha	Equipo
	Act. 1	Act. 2	Act. 3	Act. 4	Act. 5	Act. 7	Nombre comunidad		
VILLANUEVA						x	Bodegas PMA	9/7/24	Aldo
SAN JUAN COTZAL		x		x			Ojo de Agua	9/7/24	Carolina y Paty
PANZÓS	x	x	x	x	x		Corazón de Maíz	9/7/24	Francisca y Sergio
NEBAJ		x		x			Cotzol	10/7/24	Carolina y Paty
EL ESTOR				x	x		Comunidad Sepur Límite	10/7/24	Francisca y Sergio
LA TINTA	x	x	x	x	x		Comunidad Agua Sucia	11/7/24	Carolina y Paty
SAN JORGE		x		x			Laguna	11/7/24	Carolina y Paty
TELEMAN (PANZÓS)		x		x			Corazón los Lagartos	11/7/24	Francisca y Sergio
PUERTO BARRIOS		x					La Graciosa	16/7/24	Aldo
PUERTO BARRIOS		x					Laguna Santa Isabel	16/7/24	Aldo
HUITE		x		x			El Hute	16/7/24	Carolina y Paty
CHIANTLA		x		x			Comunidad Xelam	16/7/24	Francisca y Sergio
CHIANTLA		x		x			Comunidad Sanguijuela	16/7/24	Francisca y Sergio
QUETZALTE NANGO						x	Bodegas PMA	17/7/24	Aldo
HUITE		x		x			El Paraíso	17/7/24	Carolina y Paty
CHIANTLA		x		x			Comunidad Cumbre de La Botija	17/7/24	Francisca y Sergio

Reuniones con entidades que han participado en el PEP

Municipio	Reuniones con entidades	Fecha
	Se realizaron reuniones con las COMUSAN en todas las comunidades.	
	Se realizaron reuniones con la SESAN en todas las comunidades	
Ciudad de Guatemala	ONG Plan International	12/7/24
Ciudad de Guatemala	Reunión con la Mesa Técnica Agroclimática (URL/IARNA, INSIVUMEH, etc.)	15/7/24
Ciudad de Guatemala	Reunión de Mesa Técnica Nutrición	17/7/24
Ciudad de Guatemala	Socios cooperantes TEJDESA	18/7/24
Ciudad de Guatemala	Socios cooperantes ECO	18/7/24
Ciudad de Guatemala	SESAN, SEGEPLAN, MSPAS, MINECO	22/7/24
Ciudad de Guatemala	MIDES, MINEDUC	22/7/24
Ciudad de Guatemala	USAID	22/7/24
Ciudad de Guatemala	CONRED, AGEXPORT, MAGA, INSIVUMEH, FAO	22/7/24
Ciudad de Guatemala	UE, KOICA, Oficina de Coordinación Regional de la ONU, OCHA, PNUD, UNFPA	23/7/24
Ciudad de Guatemala	AECID, Suecia, Noruega, Banco Mundial, BID, OPS, CRS	23/7/24
Ciudad de Guatemala	Canadá, UNICEF, ONU-Mujeres, ACNUR, OACNUDH	24/7/24
Ciudad de Guatemala	INCAP, Good Neighbors	24/7/24
Ciudad de Guatemala	Aseguradora Rural	24/7/24

Anexo 6. Herramientas de recopilación de datos

Tabla A6.1 Cuestionario básico para OR y OP

ID	Criterio	Preguntas indicativas de referencia	Pregunta de evaluación
1	Pertinencia	¿Qué evidencia generada por las actividades del anterior PEP y sobre la situación de país fueron consideradas en el diseño del PEP actual? ¿Cómo se identificaron y priorizaron las necesidades de las poblaciones metas, especialmente mujeres y pueblos indígenas?	1.1, 1.4
2	Coherencia	¿Cuáles son las principales características de la lógica de intervención del PEP y qué modificaciones sufrió durante la implementación?	1.3, 1.4
3	Eficiencia	¿Cuál es el nivel general de cumplimiento del PEP respecto a cobertura de población atendida, objetivos y presupuesto planificados? ¿Cuáles son los principales logros alcanzados según los recursos disponibles?	2.1, 3.1, 3.3
4	Eficiencia	¿Qué porcentaje del financiamiento planificado para el PEP fue movilizado y qué factores han influido? ¿Qué ajustes se implementaron para atender las brechas de financiamiento durante la implementación del PEP?	3.2, 4.1
5	Eficacia	¿Cómo ha contribuido el apoyo del PMA en adquisiciones a la eficacia de la entrega de asistencia gubernamental y la eficiencia presupuestaria?	2.2, 3.3
6	Eficiencia; Coherencia	¿Cómo han contribuido las alianzas estratégicas del PMA a mejorar la integralidad de las actividades, el uso de los recursos, facilitar el logro de objetivos y la sostenibilidad del proyecto?	4.2
7	Sostenibilidad	¿De qué manera la implementación del PEP ha fortalecido las capacidades institucionales nacionales y locales? ¿En qué áreas o instituciones específicas ha incidido y cómo?	2.2
8	Sostenibilidad	¿Qué posibilidades de sostenibilidad y expansión tienen las actividades de fortalecimiento de la perspectiva de género y la pertinencia cultural? ¿Las actividades del PEP son económicamente sostenibles a mediano y largo plazo? ¿Qué estrategias se están contemplando para el traspaso de competencias hacia el Gobierno? ¿Cómo se está midiendo el efecto ambiental del PEP y qué medidas se han implementado para reducirlo?	2.4, 2.5
9	Innovación; Pertinencia; Eficiencia	¿Cuáles son los aspectos innovadores del PEP actual y cómo han contribuido a mejorar la respuesta a las necesidades de las personas participantes, optimizar recursos o facilitar el logro de objetivos?	4.3
10	Eficacia; Coherencia	¿Cómo las actividades de monitoreo han apoyado la toma de decisiones, el logro de objetivos y el establecimiento de alianzas efectivas en apoyo al PEP? ¿Cuál es el efecto de la clasificación de Guatemala como país de ingreso mediano alto en la eficiencia del trabajo conjunto del PMA y el Gobierno?	4.3

Fuente: Equipo de evaluación

Tabla A6.2 Cuestionario básico para el funcionariado de agencias del SNU

ID	Criterio	Preguntas indicativas de referencia	Pregunta de evaluación
1	Pertinencia	¿En qué medida el Plan Estratégico de País del PMA responde a las prioridades nacionales y los objetivos globales de desarrollo? ¿Qué aspectos de la cooperación del PMA destacan?	1.2
2	Pertinencia	¿En qué medida el PMA responde a las necesidades específicas de los grupos de población más vulnerables, particularmente mujeres y pueblos indígenas, tanto en contextos de emergencia como desarrollo?	2.3
3	Eficiencia; Eficacia	¿Cómo el apoyo brindado por el PMA al Gobierno en el área de adquisiciones (MIDES y MAGA) ha contribuido a la eficacia de la entrega de asistencia gubernamental y la eficiencia presupuestaria?	2.2
4	Sostenibilidad	¿Cómo el PMA ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades institucionales nacionales y locales? ¿En qué sectores o instituciones específicas ha incidido y cómo? ¿Son sostenibles a mediano y largo plazo las actividades del PMA en Guatemala? ¿Cómo se podría favorecer el traspaso efectivo de competencias hacia el Gobierno?	2.2, 2.5
5	Sostenibilidad	¿Cuál es la contribución del PMA al fortalecimiento de la perspectiva de género y la pertinencia cultural, y a las metas respectivas de los ODS?	2.4
6	Sostenibilidad	Desde su perspectiva, ¿en qué medida las actividades del Plan Estratégico de País del PMA consideran el impacto ambiental para asegurar una operación sostenible?	2.5
7	Coherencia	¿De qué forma las actividades implementadas por el PMA han contribuido a promover el triple nexo a nivel nacional (trabajo humanitario, de desarrollo y de paz)?	2.6
8	Eficiencia	¿Qué efecto tiene la clasificación de Guatemala como país de ingreso mediano alto en el cumplimiento del mandato del PMA en el país?	3.2
9	Coherencia	¿De qué manera el PMA, en asociación con otras agencias, ha contribuido a reforzar la eficacia y sostenibilidad de las acciones del SNU, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y los ODS? ¿Cuál es el valor añadido del PMA? ¿Qué cambios podrían mejorar los resultados?	4.2

Fuente: Equipo de evaluación

Tabla A6.3 Cuestionario básico para partes interesadas externas del Gobierno nacional (MSPAS, MAGA, MIDES, MINEDUC, SESAN y CONRED)

ID	Criterio	Preguntas indicativas de referencia	Pregunta de evaluación
1	Pertinencia; Coherencia	¿En qué medida el Plan Estratégico de País del PMA responde a las prioridades nacionales y los objetivos globales de desarrollo? ¿A qué prioridades de su institución contribuye el trabajo conjunto con el PMA?	1.2
2	Eficacia; Pertinencia	¿Cómo y en qué medida los programas implementados con el PMA han contribuido a mejorar la situación de seguridad alimentaria y nutrición en Guatemala? ¿Cómo se han atendido las necesidades específicas de los siguientes grupos: la población más vulnerable, las mujeres, los pueblos indígenas?	2.1, 2.3
3	Eficacia	¿En qué medida se han cumplido los objetivos, cobertura y presupuesto comprometidos en las actividades conjuntas? ¿Hubo algún resultado no previsto, en especial relacionado con los temas de género y pueblos indígenas?	2.1, 2.2, 2.4
4	Sostenibilidad; Eficacia	¿Cómo ha contribuido el PMA al fortalecimiento de capacidades institucionales nacionales y locales? ¿Cómo se calificarían las capacidades institucionales actuales para dar continuidad a los programas? ¿Qué impacto ambiental han tenido estas actividades y qué medidas se han implementado para mitigarlo?	2.2, 2.5
5	Eficiencia; Eficacia	En el marco de los convenios de adquisiciones (si aplica), ¿cómo ha contribuido el apoyo del PMA a la eficacia de la entrega de asistencia gubernamental y la eficiencia presupuestaria?	2.2, 3.3
6	Conectividad; Triple Nexo	¿De qué forma las actividades implementadas por el PMA han promovido la conectividad entre el trabajo humanitario, de desarrollo y de paz? ¿Cómo se han integrado estas acciones en la implementación del PEP?	2.6
7	Innovación; Pertinencia; Eficiencia; Eficacia; Coherencia	¿Cuáles son los aspectos innovadores del PEP actual y cómo han contribuido a mejorar la respuesta a las necesidades de las personas participantes, optimizar recursos y facilitar el logro de objetivos? ¿Cómo han apoyado las actividades de monitoreo en la toma de decisiones y el establecimiento de alianzas efectivas?	4.3

Fuente: Equipo de evaluación

Tabla 65.4 Cuestionario básico para Gobiernos Locales, Consejos de desarrollo y Comités de la SAN

ID	Criterio	Preguntas indicativas de referencia	Pregunta de evaluación
1	Eficacia	¿Cómo los proyectos implementados conjuntamente por el PMA y sus socios han contribuido a mejorar la situación de seguridad alimentaria y nutrición en la zona? ¿Cómo calificaría el cumplimiento de los objetivos y cobertura planificados y por qué? ¿Hubo algún resultado no previsto?	2.1, 2.2
2	Sostenibilidad; Eficacia	¿De qué manera el PMA ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades institucionales locales? ¿En qué sectores o instituciones específicas ha incidido y cómo? ¿Cómo calificaría las capacidades institucionales locales para dar continuidad a los programas?	2.2, 2.5
3	Eficacia; Pertinencia	En el marco de las actividades implementadas por el PMA, ¿cómo calificaría la atención a las necesidades específicas de los siguientes grupos: la población más vulnerable, las mujeres, los pueblos indígenas? ¿Qué cambios han producido las actividades del PMA en los temas de género y pueblos indígenas? ¿Cuáles son los más significativos y tienen potencial de replicabilidad?	2.3, 2.4
4	Coherencia	En contextos de respuesta a emergencias, ¿se ha logrado que la población atendida en emergencia se vincule a acciones de desarrollo? ¿Por qué?	2.6
5	Innovación; Pertinencia; Eficiencia	¿Cómo las actividades implementadas han contribuido a mejorar la respuesta a las necesidades de las personas participantes, optimizar recursos o facilitar el logro de objetivos?	4.3
6	Recomendaciones	¿Qué oportunidades de mejora identifica en el relacionamiento con el PMA? ¿En la ejecución de acciones?	Recomendaciones

Fuente: Equipo de evaluación

Tabla A6.5 Cuestionario básico con socios cooperantes

ID	Criterio	Pregunta a realizar (indicativa)	Pregunta de evaluación
1	Pertinencia	¿Cómo se han identificado y respondido a las necesidades cambiantes de los pueblos indígenas y las mujeres en las actividades del PEP? ¿Cómo se ha involucrado a las personas participantes en la identificación, diseño y ejecución del PEP, y en qué medida las actividades del programa se alinean con sus prioridades?	1.4
2	Eficacia	¿Qué cambios se han identificado como resultado de la implementación del PEP? ¿Se registraron efectos no anticipados, tanto positivos como negativos, durante la implementación del PEP?	2.1
3	Eficacia	¿Cuál fue el efecto de las estrategias de optimización de recursos en la efectividad del PEP? ¿Cómo se aseguró de que las intervenciones ajustadas siguieran siendo pertinentes a las necesidades de las personas participantes?	3.2
4	Coherencia	¿Cómo ha influido la coherencia con socios y donantes en la capacidad del PMA para movilizar recursos? ¿De qué manera las asociaciones operacionales han reforzado la eficacia y sostenibilidad del PEP?	4.1, 4.2
5	Eficiencia	¿Cómo han contribuido las asociaciones estratégicas del PMA a la eficiencia del PEP?	4.2
6	Coherencia; Eficiencia	¿Cómo ha influenciado la colaboración con socios externos y la integración programática en la eficiencia y coherencia del PEP? ¿Cómo ha influido la colaboración con socios externos en la coherencia del PEP con las políticas y estrategias nacionales e internacionales? ¿Cómo la disponibilidad de recursos financieros y humanos adecuados ha impactado la eficacia y eficiencia del PEP?	4.3
7	Recomendaciones	¿Qué oportunidades de mejora identifica en el relacionamiento con el PMA? ¿En la ejecución de acciones?	Recomendaciones

Fuente: Equipo de evaluación

Tabla A6.6 Cuestionario básico con donantes

ID	Criterio	Pregunta a realizar (indicativa)	Pregunta de evaluación
1	Eficacia	¿Se registraron efectos no anticipados, tanto positivos como negativos, durante la implementación del PEP?	2.1
2	Sostenibilidad (fortalecimiento de las capacidades)	¿En qué medida ha contribuido el PMA al fortalecimiento de las capacidades en las instituciones nacionales y locales?	2.2
3	Coherencia	¿Cómo ha influido la coherencia con socios y donantes en la capacidad del PMA para movilizar recursos?	4.1
4	Coherencia y Eficiencia	¿Cómo ha influenciado la colaboración con socios externos y la integración programática en la eficiencia y coherencia del PEP? ¿Cómo ha influido la colaboración con socios externos en la coherencia del PEP con las políticas y estrategias nacionales e internacionales?	4.3
5	Recomendaciones	¿Qué oportunidades de mejora identifica en el relacionamiento con el PMA? ¿En la ejecución de acciones?	Recomendaciones

Fuente: Equipo de evaluación

Tabla A6.7 Cuestionario básico con comunidades participantes

ID	Criterio	Pregunta a realizar (indicativa)	Pregunta de evaluación
1	Pertinencia	¿De qué manera se han escuchado y atendido sus necesidades en los proyectos del programa?	1.4
2	Pertinencia	¿Cómo han participado ustedes en la planificación y realización de los proyectos? ¿Los proyectos reflejan lo que ustedes consideran importante?	1.4
3	Eficacia	¿Han notado algún cambio en su comunidad desde que empezaron los proyectos? ¿Cuáles?	2.1
4	Eficacia	¿Han ocurrido cosas inesperadas, buenas o malas, con los proyectos?	2.1
5	Sostenibilidad	¿Cómo han ayudado los proyectos a mejorar las habilidades o capacidades en su comunidad o en instituciones locales?	2.2
6	Pertinencia	¿Los proyectos han sido adecuados para la cultura y las características de su comunidad?	2.3
7	Sostenibilidad	¿Creen que los beneficios de los proyectos durarán mucho tiempo en su comunidad?	2.4
8	Eficacia; Sostenibilidad	¿Han ayudado los proyectos a mejorar la forma en que su comunidad enfrenta situaciones difíciles o emergencias?	2.6
9	Eficacia	¿Cómo han sentido el uso de los recursos en los proyectos? ¿Creen que se han usado bien o se podrían usar mejor?	3.2
10	Pertinencia	Cuando se hacen cambios en los proyectos, ¿estos cambios siguen siendo útiles para ustedes?	3.2
11	Eficiencia	¿Cómo calificarían la forma en que se han usado los recursos financieros en los proyectos?	4.1
12	Coherencia	¿Cómo han ayudado las colaboraciones con otros grupos u organizaciones a mejorar los proyectos?	4.2

Fuente: Equipo de evaluación

Anexo 7. Programa de trabajo de campo sobre el terreno

Personas expertas	María Carolina Latorre y Patricia Domínguez	Sergio Castellanos y Francisca Gómez G.
Lugar	Quiché (Nebaj y Cotzal) y Sololá	Alta Verapaz (Panzós) e Izabal (El Estor)
Lunes, 8 de julio	Viaje hasta Hotel Villa Nebaj	Viaje hasta Panzós Hotel Tzununha
Martes, 9 de julio	Mañana: 8:30 h, autoridades de Cotzal en reunión de COMUSAN y traslado Tarde: 14:00 h, visita y taller en comunidad Ojo de Agua (Cotzal)	Mañana: 8:30 h, autoridades de Panzós en reunión de COMUSAN y traslado Tarde: 14:00 h, visita y taller en comunidad Corazón de Maíz (Panzós)
Miércoles, 10 de julio	Mañana: 9:00 h, autoridades de Nebaj en reunión de COMUSAN y traslado Tarde: 14:00 h, visita y taller en comunidad Cotzol (Nebaj)	Mañana: 8:00 h, visita y taller en comunidad Lagartos y traslado 12:00 h, visita y taller en comunidad Sepur Límite (El Estor)
Jueves, 11 de julio	Traslado a Sololá Mañana: Reunión con la SESAN en Tzununá Traslado en lancha para visita y taller en comunidad Cipresales Tarde: visita y taller en San Jorge La Laguna, GACEM Las Empoderadas	Mañana: visita y taller con Grupo Las Mariposas de La Tinta para ejemplo de campo Tarde: 15:00 h, ONG Plan International, Rogel Leal, Gerente
Viernes, 12 de julio	Mañana: reunión virtual con ONG Good Neighbors, Jonas Colon, Coordinador de Sololá Viaje y procesamiento	Viaje y procesamiento
Personas expertas	Sergio Castellanos y Patricia Domínguez	María Carolina Latorre y Francisca Gómez
Lugar	Zacapa (Huité y San Jorge)	Huehuetenango
Lunes, 15 de julio	Viaje hacia Zacapa, Hotel Longarone en Río Hondo Km. Tarde: reunión con la Mesa Técnica Agroclimática (URL/IARNA, INSIVUMEH, etc.)	Viaje hasta Hotel Ruinas Resort*
Martes, 16 de julio	Mañana: visita y taller en comunidad de El Jute (Huité) Tarde: visita y taller en comunidad de El Paraíso (Huité)	Mañana: visita y taller en comunidad Xelam (Chiantla) Tarde: visita y taller en comunidades Sanguijuela (Chiantla)
Miércoles, 17 de julio	Mañana: Ejemplo de campo comunidad de Cerro Grande (Zacapa) Tarde: visita y taller en comunidad de Tablones (San Jorge)	Mañana: Reunión de Mesa Técnica Tarde: visita y taller en comunidad Cumbre de la Botija (Chiantla)
Jueves, 18 de julio	Mañana: autoridades de San Jorge en COMUSAN Tarde: visita y taller en comunidad de Cimarron (San Jorge)	Mañana: Reunión de las Comisiones Departamentales de Seguridad Alimentaria (CODESAN) en Huehuetenango Tarde: Reunión con representantes de socios cooperantes en Huehuetenango 14:00 h, TEJDESA 15:00 h, ECO

Viernes, 19 de julio	Viaje y procesamiento	Mañana: Reunión de COMUSAN (Chiantla) Viaje y procesamiento
Personas expertas	Aldo Magoga	
Lugar	Puerto Barrios (Izabal)	
Lunes, 15 de julio	Viaje en avioneta hasta Puerto Barrios	
Martes, 16 de julio	Mañana: Traslado en lancha, visitas y talleres en comunidades La Graciosa y Laguna Santa Isabel en Puerto Barrios	
22 de julio-2 de agosto: Entrevistas con actores		

Anexo 8. Descripción de personas entrevistadas

Entidad	F	M
Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula (ASEDECHI)/Socio cooperante del proyecto NOJ en El Progreso	1	
Barefoot College Int'l	1	
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)		1
Oficina del Coordinador Residente (OCR)	1	
ACNUR		1
AECID		1
FIDA		1
MIDES	2	
SEGEPLAN		2
Ministerio de Economía (MINECO)		1
ASEGURADORA RURAL		
OCHA		1
Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN)		1
CANADÁ	1	
ONU-Mujeres	1	
INCAP		1
MINEDUC/Dirección General de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa (DIGEFOCE)	2	
Catholic Relief Services (CRS)	1	
OPS	1	
USAID, BHA		1
INSIVUMEH		1
CONRED	2	
Acción contra el Hambre	1	
MAGA/VISAN		2
FAO		1
SESAN	1	
Total	15	15

Anexo 9. Limitaciones, riesgos y medidas de mitigación

Tabla 1 - Limitaciones (L), riesgos (R) y medidas de mitigación

Limitaciones y riesgos	Medidas de mitigación
L.1. Rotación del personal gubernamental 2020-2023 en 2024.	El equipo evaluador entrevistó personal gubernamental actual y anterior, con el propósito de comprender el proceso de implementación del PEP. Se contó con el apoyo de la OP para entrar en contacto con las personas que ya no están en los cargos públicos. Se utilizaron de fuentes secundarias y datos oficiales para complementar la información perdida debido a la rotación del personal.
L.2. Aumento y rotación del personal de la OP 2020-2023.	El equipo evaluador entrevistó personal de la OP actual y anterior, con el propósito de comprender el proceso de diseño e implementación del PEP. La OP apoyó para contactar las personas que ya no están en los cargos. Se realizó la triangulación de datos de múltiples fuentes para validar la información y se complementó la información faltante con las entrevistas a los funcionarios actuales de Gobierno y del PMA. Se realizó una revisión documental extensa y búsqueda de archivos institucionales para adaptarse a la disponibilidad y calidad de los datos.
L.3. Los indicadores de producto y resultado tienen limitaciones para representar los logros alcanzados.	Se acudió a toda la información alternativa cualitativa y cuantitativa que existe en la OP a nivel de información secundaria, y se complementó con las narrativas que se recogieron durante la recolección de información primaria.
R.1. Acceso restringido a comunidades debido a ubicaciones remotas, condiciones de seguridad o fuertes lluvias.	Se realizó una planificación anticipada y coordinada con el equipo de la OP, equipo en terreno y con autoridades locales y organizaciones comunitarias, teniendo en cuenta el calendario y los patrones climáticos históricos. Se desarrollaron protocolos de seguridad claros y actualizados para los equipos en campo, y se establecieron planes de contingencia y rutas alternativas para el acceso a las comunidades.
R.2 Problemas de agenda de las personas entrevistadas.	Las entrevistas se planificaron con antelación; se establecieron múltiples opciones de fechas y horarios, con la posibilidad de realizarlas de manera presencial, telefónica o por videollamada. Se prepararon cuestionarios de entrevista adaptativos que podrían haber sido completados de manera asincrónica. Si bien no se presentó ese caso, en algunas oportunidades los actores solicitaron conocer el cuestionario previo a la entrevista para preparar las preguntas.
R.3. Barreras idiomáticas con comunidades indígenas y posible desconfianza hacia externos.	Se incorporaron intérpretes locales y mediadores culturales en las actividades de recolección de información con comunidades. El equipo evaluador buscó establecer confianza con líderes y representantes de comunidades, explicándoles el objetivo de las actividades. También se contó con el apoyo de la OP y el equipo en terreno para generar esa confianza, mediante la información que se brindó en el proceso de convocatoria.
R4: Reticencia de participantes a proporcionar información, especialmente en temas sensibles o críticos.	En todos los ejercicios de recolección de información se aseguró la confidencialidad y el anonimato en el manejo de la información recabada, se clarificó el propósito de la evaluación y cómo se utilizarán los resultados, y se utilizaron métodos participativos que empoderan a las personas participantes y fomentan su apertura.

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

Anexo 10. Tablas financieras y de los indicadores de productos y efectos

Tabla 1 - Financiación acumulada del PEP 2018-2020 y PEP 2021-2025 por EE

PEP	EE	Plan basado en necesidades (PBN) original en dólares	PBN actual-en dólares	Recursos asignados en dólares	Gastos en dólares	% Gastos vs. Recursos Asignados
PEP 2021-2025	EE1	25 363 893	62 368 222	41 839 592	32 403 588	77,4 %
	EE2	2 737 044	14 154 974	6 366 154	3 667 409	57,6 %
	EE3	51 419 335	94 104 615	41 421 924	23 422 541	56,5 %
	EE4	2 669 604	6 469 463	2 862 505	1 502 041	52,5 %
PEP 2018-2020	EE1	8 142 410	6 084 259	1 499 112	697 871	46,6 %
	EE2	3 261 623	2 429 950	2 384 290	2 208 850	92,6 %
	EE3	16 284 564	12 285 061	4 623 423	3 245 279	70,2 %
	EE4	2 850 093	2 595 782	2 260 278	1 863 718	82,5 %
	EE5	24 431 233	18 408 900	12 348 292	9 729 168	78,8 %

(Fuente. CPB_Plan_vs_Actuals_Report_v2.1_24072024 y ACR)

Tabla 2 - Financiación acumulada del PEP Guatemala 2018-2020 y PEP 2021-2025 para provisión de servicios

PEP	EE	PBN original-en dólares	PBN actual-en dólares	Recursos asignados en dólares	Gastos en dólares	% Gastos vs. Recursos Asignados
PEP 2021-2025	EE5	59 742 855	220 895 008	137 100 548	121 673 633	88,7 %
PEP 2018-2020	EE6		109 897 925	103 877 911	92 545 899	89,1 %

(Fuente. CPB_Plan_vs_Actuals_Report_v2.1_24072024 y ACR)

Tabla 3 - Plan de implementación vs Actual del PEP 2018-2020 y PEP 2021-2025 por actividad

PEP	Año	Actividad	PBN en dólares	Plan de Implementación en dólares	Actual en dólares	(%) Actual vs Plan de Implementación
PEP 2021-2025	2021	Act 1	6 376 945,8	17 364 506,2	15 110 309,4	87,0%
		Act 2	2 382 551,6	2 764 542,8	1 461 602,8	52,9%

PEP	Año	Actividad	PBN en dólares	Plan de Implementación en dólares	Actualen dólares	(%) Actual vs Plan de Implementación
		Act 4	8 070 261,4	5 113 380,1	1 922 845,4	37,6%
	2022	Act 1	16 496 572,3	7 727 775,2	8 159 792,4	105,6 %
		Act 2	2 395 901,9	1 534 120,5	1 121 613,6	73,1 %
		Act 3	703 454,0	740 238,8	382 009,6	51,6 %
		Act 4	13 240 380,8	9 478 639,3	6 047 309,3	63,8 %
	2023	Act 1	13 203 975,6	10 324 774,7	6 206 032,3	60,1 %
		Act 2	13 203 975,6	10 324 774,7	6 206 032,3	60,1 %
		Act 4	16 881 997,5	12 590 346,9	9 287 286,0	73,8 %
		Act 5	1 300 619,3	901 406,6	686 624,2	76,2 %
	2024	Act 1	13 202 662,2	6 422 536,0	2 927 453,9	45,6 %
		Act 2	2 954 595,7	910 859,5	249 982,4	27,4 %
		Act 4	25 097 036,5	12 393 573,6	4 804 738,5	38,8 %
		Act 5	1 261 709,0	126 512,9	8 520,3	6,7 %

(Fuente. CPB_Plan_vs_Actuals_Report_v2.1_24072024)

Tabla 4 - Indicadores de efecto PEP 2021-2025

Actividad 1					
<i>Porcentaje de hogares con puntuación de consumo deficiente de alimentos</i>					
Año	Modalidad	Departamento	Línea de base	Valor actual	Meta
2021	Transferencia monetaria	Alta Verapaz	48	23	<48
2021	Transferencia monetaria	El Progreso	22	7	<22
2021	Transferencia monetaria	Izabal	40	17	<40
2021	Transferencia monetaria	Jalapa	30	4	<30
2021	Transferencia monetaria	Jutiapa	30	4	<18
2021	Transferencia monetaria	Retalhuleu	42	5	<42
2021	Transferencia monetaria	Santa Rosa	26	9	<26
2021	Transferencia monetaria	Sololá	52	21	<52
2021	Transferencia monetaria	Zacapa	19	6	<19
Total 2021			33,4	10,7	<33,0
2022	Transferencia monetaria	Guatemala	25,0	1,0	18,0
Total 2022			25,0	1,0	<18,0
2023	Transferencia monetaria	Alta Verapaz	8	11	<18
2023	Transferencia monetaria	Jalapa	6	3	<6
2023	Transferencia monetaria	Santa Rosa	6	3	<6
Total 2023			32,6	5,7	<10,0

Actividad 2					
<i>Diversidad alimentaria mínima para mujeres y niñas en edad reproductiva</i>					
Año	Modalidad	Departamento	Línea de base	Valor Actual	Meta
Total 2022			47,7		
2023	Fortalecimiento de capacidades	Jalapa	45,0	62,4	50,0
2023	Fortalecimiento de capacidades	Santa Rosa	45,0	62,4	50,0
2023	Transferencia monetaria	Alta Verapaz	53,0	57,0	53,0
Total 2023			47,7	60,6	51,0
<i>Porcentaje de pequeños agricultores seleccionados que venden a través de sistemas de agregación de agricultores apoyados por el PMA</i>					

Actividad 2					
Año	Modalidad	Departamento	Línea de base	Valor Actual	Meta
Total 2022			0		
2023	Fortalecimiento de capacidades	Guatemala	0	95	50
2023	Fortalecimiento de capacidades	Chiquimula	0	80	50
2023	Fortalecimiento de capacidades	El Progreso	0	80	50
2023	Fortalecimiento de capacidades	Zacapa	0	80	50
Total 2023			0	83,8	50
Valor de las ventas de los pequeños agricultores a través de sistemas de agregación apoyados por el PMA/escuelas					
Año	Modalidad	Departamento	Línea de base	Valor Actual	Meta
2023	Fortalecimiento de capacidades	Guatemala	0	414 122	400 000
Total 2023			0	414 122	400 000

Actividad 4					
Porcentaje de hogares que no utilizan estrategias de supervivencia basadas en medios de vida					
Año	Modalidad	Departamento	Línea de base	Valor Actual	Meta
2021	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Chiquimula	16	0	16
2021	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	El Progreso	37	0	37
2021	(en blanco)	Huehuetenango	5	0	5
2021	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Zacapa	46	0	46
Total 2021				28,8	0
2022	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Alta Verapaz	40	67,4	40
2022	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Chiquimula	16	63,2	16
2022	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	El Progreso	37	69,7	37
2022	(en blanco)	Huehuetenango	5	17	5
2022	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Zacapa	46	86,5	46
Total 2022				28,8	60,76
2023	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Alta Verapaz	40		
2023	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Chiquimula	16		
2023	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	El Progreso	37		
2023	(en blanco)	Huehuetenango	5		
2023	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Zacapa	46		
Total 2023				28,8	

Porcentaje de pequeños agricultores beneficiarios que reportaron un aumento en la producción de cultivos nutritivos					
Año	Modalidad	Departamento	Línea de base	Valor Actual	Meta
2021	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Chiquimula	15		
2021	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	El Progreso	15		
2021	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Zacapa	15		
Total 2021			15		
2022	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Chiquimula	15		
2022	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	El Progreso	15		
2022	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Zacapa	15		
Total 2022			15		
2023	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Chiquimula	15	54,09	50
2023	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	El Progreso	15	54,09	50
2023	Fortalecimiento de capacidades, Transferencia monetaria	Zacapa	15	54,09	50
Total 2023			15	54,09	50

Actividad 5					
Porcentaje de hogares con un puntaje aceptable de consumo de alimentos					
Año	Modalidad	Departamento	Línea de base	Valor actual	Meta
2022	Fortalecimiento de capacidades	Alta Verapaz	52,5		
Total 2022			52,5		
2023	Fortalecimiento de capacidades	Alta Verapaz	52,5	92,5	52,5
Total 2023			52,5	92,5	52,5

Actividad 6					
Índice de Capacidad de Preparación para Emergencias					
Año	Modalidad	Departamento	Línea de base	Valor actual	Meta
2021	Fortalecimiento de capacidades	Guatemala	2,5	2,5	2,5
Total 2021			2,5	2,5	2,5
2022	(en blanco)	Guatemala	2,5	3,3	2,5
Total 2022			2,5	3,3	2,5
2023	Fortalecimiento de capacidades	Guatemala	2,5	4	3,5
Total 2023			2,5	4	3,5

(Fuente: Datos de COMET-PMA de junio de 2024)

Tabla 6 - Beneficiarios planeados vs actuales

PEP	Año	Actividad	Planeado	Actual	% cobertura
PEP 2021-2025	2021	1	185 000	518 805	280,4 %
	2022	1	255 000	173 930	68,2 %
	2023	1	195 000	729 13	37,4 %
	2021	2	60 000	95 293	158,8 %
	2022	2	60 000	8 084	13,5 %
	2023	2	60 000	78 851	131,4 %
	2022	3	0	3 124	
	2023	3	0	6 538	
	2021	4	47 334	47 666	100,7 %
	2022	4	69 867	103 767	148,5 %
	2023	4	111 250	158 916	142,8 %
	2023	5	5 700	4 594	80,6 %

(Fuente: PMA-Guatemala. ACR)

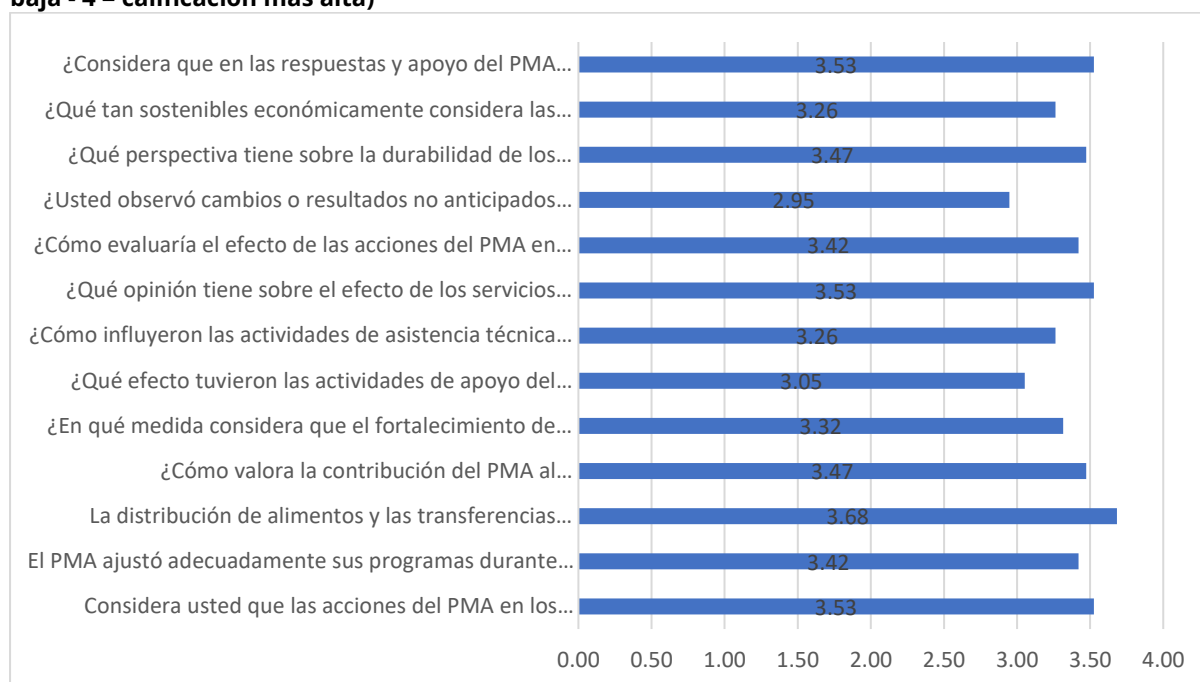
Anexo 11. Encuesta de evaluación

1. La encuesta de evaluación fue enviada por las personas oficiales del PMA Guatemala a las personas representantes de las instituciones contrapartes, y fue llenada por 19 personas funcionarias prevalentemente locales de la SESAN, el MAGA, el MINEDUC, la CONRED, el MINEDUC, el MSPAS, y Municipalidades.
2. El cuestionario permitió recoger evidencia sobre diferentes aspectos relacionados con la intervención del PMA en las áreas de resiliencia, seguridad alimentaria, nutrición, capacitación institucional y respuestas a emergencias, entre otros. Las respuestas indican una percepción mayoritariamente positiva respecto a la efectividad, sostenibilidad y pertinencia de las acciones del PMA.
3. En general, las personas encuestadas percibieron que las intervenciones del PMA han tenido un efecto positivo en términos de efectividad, sostenibilidad y resiliencia comunitaria. Algunos aspectos, como la cobertura, la sostenibilidad a largo plazo y la coordinación interinstitucional, presentan áreas de oportunidad para fortalecer los logros alcanzados. Siguen los elementos principales.
4. Adaptación y Respuesta del PMA a Cambios (como la pandemia y fenómenos ambientales): La mayoría de las personas encuestadas calificó las acciones del PMA como positivas (puntuaciones de 3 y 4). Destacaron la coordinación interinstitucional y las transferencias monetarias como medidas clave que permitieron a las familias mejorar su seguridad alimentaria y acceder a alimentos nutritivos durante momentos críticos. Algunas personas señalaron cobertura limitada para toda la población vulnerable.
5. Ajustes a los Cambios Gubernamentales: Las personas encuestadas consideraron que el PMA se adaptó bien a los cambios en el gobierno, manteniendo su enfoque en la población vulnerable y colaborando con instituciones clave para asegurar la continuidad de los programas.
6. Sostenibilidad Económica de las Intervenciones: Aunque en general se considera que las intervenciones del PMA han sido sostenibles económicamente, algunas personas destacaron que ciertos aspectos fueron percibidos como asistencialistas y puntuales, lo que limita su efecto a largo plazo. Además, señalaron que la sostenibilidad depende en gran medida de la voluntad política y la disponibilidad de recursos.
7. Fortalecimiento de Capacidades Institucionales: El PMA fue ampliamente valorado por su papel en el fortalecimiento de capacidades tanto a nivel institucional como en comunidades locales. Las personas encuestadas destacaron los esfuerzos para mejorar la gestión de emergencias, así como la formación de liderazgos y la creación de mecanismos de resiliencia a nivel comunitario. No obstante, se identificaron desafíos en la cobertura, y algunas instituciones señalaron la necesidad de más coordinación.
8. Apoyo a la Alimentación Escolar y Pequeños Agricultores: Las intervenciones del PMA, como el apoyo a la alimentación escolar y a pequeños agricultores, fueron percibidas de manera positiva; se destacaron la promoción de agricultura sostenible y la mejora en la colaboración entre sectores. En algunas áreas, se identificaron limitaciones en la participación y el efecto.
9. Capacitación en Nutrición y Dietas Saludables: La mayoría de las personas encuestadas valoró positivamente las capacitaciones en nutrición y el apoyo del PMA en promover dietas saludables, aunque algunas mencionaron que se requiere más tiempo para consolidar los cambios de comportamiento.
10. Eficiencia y Transparencia en la Provisión de Servicios: La compra y distribución de alimentos realizada por el PMA fue percibida como eficiente y transparente, lo que ayudó a evitar la politización de la asistencia alimentaria. Algunos aspectos logísticos relacionados con la distribución en ciertas áreas geográficas requieren mejoras.
11. Esfuerzos Transversales y Construcción de Paz: En cuanto a la durabilidad de los esfuerzos transversales (género, resiliencia, empoderamiento), la mayoría de las personas encuestadas consideró que el PMA ha contribuido al desarrollo local y, en menor medida, a la construcción de paz. Se destacó que

la paz y la estabilidad se ven favorecidas por la mejora en la seguridad alimentaria y la creación de oportunidades económicas.

12. Resultados No Anticipados: Algunas personas encuestadas observaron cambios no anticipados relacionados con el fortalecimiento del liderazgo femenino y la mayor independencia económica de las mujeres —algunos de los objetivos de las intervenciones—. También se mencionó que la adaptación durante la pandemia permitió respuestas rápidas y efectivas.

Figura 1. Calificación de las preguntas formuladas en la Encuesta de Evaluación. (1 = calificación más baja - 4 = calificación más alta)



Fuente: Elaboración del Equipo de evaluación; datos de la encuesta en línea.

Análisis de las preguntas formuladas en la encuesta

- **¿Considera usted que las acciones del PMA en los últimos tres años lograron responder a las necesidades del país adaptándose a los cambios ocurridos, como por ejemplo la pandemia y fenómenos ambientales, que han afectado a la población? Promedio: 3,53**

13. El resultado muestra una percepción bastante positiva respecto a la capacidad del PMA para responder a las necesidades del país durante los últimos tres años. Con un promedio cercano a 4, las personas encuestadas consideran que las acciones del PMA fueron efectivas para adaptarse a los cambios derivados de la pandemia y fenómenos ambientales.

14. Las respuestas destacan la efectiva coordinación institucional entre el PMA y las entidades gubernamentales, lo que permitió una respuesta ágil y eficaz frente a las necesidades del país. Se mencionó que, a través de la compra de alimentos y el apoyo logístico, el PMA facilitó la distribución de asistencia a las familias vulnerables, especialmente durante la pandemia y en situaciones de emergencia. Varios comentarios subrayan el efecto positivo en áreas como las transferencias monetarias y el fortalecimiento de brigadas nutricionales, lo que demuestra que el PMA logró ajustarse adecuadamente a los desafíos planteados por el contexto.

15. Algunos respondientes señalaron que las alianzas estratégicas con instituciones locales, como las CODESAN y las COMUSAN, y el análisis participativo mediante la Planificación Comunitaria Participativa (PCP), fueron esenciales para asegurar la pertinencia y efectividad de las acciones. Además, el apoyo a los proyectos de resiliencia y las transferencias monetarias fueron aspectos valorados, ya que se destacaron por su relevancia en mejorar la seguridad alimentaria y la capacidad de adaptación de las familias.

16. Varios comentarios apuntan que, aunque el PMA haya implementado medidas efectivas, la cobertura total de la población más vulnerable no se logró, ya que alcanzó solo un porcentaje parcial de los afectados. Esto resalta una oportunidad para expandir la cobertura y optimizar los mecanismos de entrega de servicios en futuras intervenciones.

- **El PMA ajustó adecuadamente sus programas durante su implementación para abordar los desafíos y oportunidades surgidos con los cambios en el gobierno. Promedio: 3,42**

17. La percepción de que el PMA ajustó sus programas adecuadamente durante la implementación para abordar los desafíos gubernamentales es favorable. Un promedio de 3,42 refleja que, aunque hay un reconocimiento general de sus esfuerzos, hay margen para ajustes adicionales o mejoras.

18. El ajuste de los programas del PMA durante los cambios en el gobierno fue percibido como adecuado por la mayoría de las personas funcionarias encuestadas. Muchas comentaron que el PMA priorizó a la población más vulnerable durante la transición gubernamental, lo cual permitió que las intervenciones de emergencia, como las transferencias monetarias, llegaran a las comunidades necesitadas. Además, se destaca la coordinación con autoridades municipales y la alineación con las estrategias nacionales, lo que ayudó a mantener la relevancia y efectividad de los proyectos.

19. La mayoría de los comentarios elogian la capacidad del PMA para ajustarse a las nuevas prioridades del gobierno y adaptarse a las circunstancias cambiantes, como la pandemia y la pobreza extrema, lo que fortaleció la resiliencia alimentaria. Varios mencionaron que las acciones implementadas, como la capacitación en huertos escolares y finanzas, y el trabajo con las organizaciones de productores de alimentos (OPA), fueron efectivas para mejorar la seguridad alimentaria y el empoderamiento económico de las familias más vulnerables.

20. Algunos comentarios señalaron falencias en el seguimiento de la estrategia de seguridad alimentaria y nutricional. Se percibe que la comunicación sobre los programas implementados fue limitada, lo que podría haber afectado la percepción de la efectividad en algunos sectores. También se menciona que, aunque la respuesta fue oportuna, no se cubrió completamente la demanda, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la toma de decisiones para mejorar la cobertura en futuras intervenciones.

- **La distribución de alimentos y las transferencias monetarias realizadas por el PMA fueron efectivas para mejorar el acceso a alimentos nutritivos en tiempos de crisis. Promedio: 3,68**

21. Este resultado sugiere una alta valoración de la efectividad de las distribuciones de alimentos y transferencias monetarias realizadas por el PMA. Con un promedio cercano a 4, las personas encuestadas consideran que estas acciones fueron esenciales para mejorar el acceso a alimentos nutritivos en tiempos de crisis.

22. Los comentarios valoran de manera muy positiva las intervenciones del PMA, especialmente en el contexto de la crisis alimentaria generada por la pandemia. Las transferencias monetarias, en particular, fueron consideradas una herramienta eficaz para que las familias pudieran acceder a alimentos nutritivos, y las distribuciones directas de alimentos también contribuyeron a mitigar la inseguridad alimentaria. Los comentarios resaltan que las intervenciones llegaron en momentos clave, ya que les proporcionaron a las familias apoyo tanto en insumos alimentarios como en capital para dinamizar la economía local.

23. Muchos funcionarios destacaron la capacidad del PMA para realizar un análisis previo que permitió priorizar a las familias más necesitadas, lo que garantizó la efectividad de las transferencias monetarias. Estas intervenciones fueron vistas como cruciales para mejorar la situación de los hogares en inseguridad alimentaria, ya que permitieron el acceso a alimentos y fórmulas nutricionales para niños menores de 5 años. Además, las transferencias monetarias fueron percibidas como una forma de dinamizar las economías locales, porque ayudaron a mejorar el flujo de efectivo y el consumo en los municipios afectados.

24. Algunos comentarios sugieren que, aunque las intervenciones fueron oportunas y eficaces, no lograron cubrir el 100 % de las familias que enfrentaban crisis alimentaria, lo que evidencia una brecha en la cobertura. También se mencionó la necesidad de un mejor monitoreo de las compras realizadas por los beneficiarios de las transferencias monetarias para garantizar que los fondos se utilicen de manera óptima. Asimismo, se mencionó que el enfoque de las transferencias debería evaluar el efecto en la seguridad alimentaria de manera más clara, para evitar una dependencia excesiva.

- **¿Cómo valora la contribución del PMA al fortalecimiento de capacidades en nutrición y dietas saludables en su área de trabajo? Promedio: 3,47**

25. La contribución del PMA al fortalecimiento de capacidades en nutrición y dietas saludables es vista de manera positiva, con un promedio de 3,47. Esto refleja que las intervenciones en esta área son percibidas como valiosas, aunque existe una oportunidad de seguir mejorando.

26. Las respuestas en general muestran una percepción positiva del fortalecimiento de capacidades en nutrición y dietas saludables por parte del PMA, especialmente en las comunidades vulnerables. Las acciones incluyeron la implementación de brigadas integrales, la promoción de cambios de comportamiento a través de la educación y la sensibilización comunitaria, así como la capacitación de lideresas y mujeres en temas relacionados con la alimentación. Además, se mencionan las contribuciones en la capacitación de Organizaciones de Productores de Alimentos (OPA) y la comunidad educativa.

27. La mayoría de los comentarios apuntan a que el PMA ha contribuido de manera significativa al fortalecimiento de las capacidades en nutrición, ofreciendo charlas informativas y capacitaciones en temas de dietas saludables a familias, educadores y comunidades. En particular, la promoción de la seguridad alimentaria a través de talleres y la sensibilización de mujeres en comunidades rurales fueron mencionadas como acciones clave para mejorar los hábitos alimenticios.

28. Algunas personas encuestadas señalaron que el efecto del PMA a nivel institucional fue limitado, mencionando que no se realizaron suficientes capacitaciones a nivel departamental o que la coordinación con otras instituciones, como el Ministerio de Salud y la SESAN, no fue del todo eficiente. Además, un comentario resaltó que, aunque se capacitó al personal local en temas de nutrición, muchos de los capacitadores ya no cuentan con contratos laborales, lo que podría afectar la sostenibilidad de estas acciones.

- **¿En qué medida considera que el fortalecimiento de capacidades en nutrición y dietas saludables ha mejorado el acceso a alimentos nutritivos y asequibles y aumentado la utilización de servicios de seguridad alimentaria y nutrición por parte de las poblaciones vulnerables? Promedio: 3,32**

29. El fortalecimiento de capacidades en nutrición ha sido valorado favorablemente, con un promedio de 3,32, lo que sugiere que las personas encuestadas reconocen una mejora en el acceso a alimentos nutritivos y asequibles, pero podría haber más trabajo por hacer para aumentar la utilización de servicios de seguridad alimentaria.

30. Las respuestas muestran una percepción mayoritariamente positiva sobre el efecto del fortalecimiento de capacidades en el acceso a alimentos nutritivos y asequibles, y el uso de los servicios de seguridad alimentaria y nutrición por parte de las poblaciones vulnerables. Muchos destacaron que, a través de capacitaciones y la promoción de huertos escolares y comunitarios, las familias han aprendido a seleccionar y preparar alimentos nutritivos, lo que mejoró su seguridad alimentaria.

31. Los comentarios mencionaron que las capacitaciones en nutrición y dietas saludables han ayudado a las familias a adquirir conocimientos que les permiten hacer elecciones más informadas sobre la calidad y cantidad de los alimentos que consumen. Se mencionó que la intervención del PMA ha promovido un cambio de comportamiento positivo, que ha sido clave para mejorar el acceso a alimentos nutritivos. En algunas comunidades, se observó una disminución de la desnutrición crónica, lo que respalda la efectividad del enfoque.

32. Algunos comentarios señalaron que, aunque se ha avanzado, el cambio de comportamiento en temas de nutrición aún requiere más tiempo para consolidarse. También se mencionó la necesidad de mayor cobertura para que las capacitaciones lleguen a más comunidades, especialmente en las áreas rurales. Otros comentarios apuntan a que el alza de los precios de los alimentos es un desafío que debe ser abordado mediante estrategias más amplias a nivel nacional, para asegurar que las familias puedan seguir accediendo a alimentos asequibles.

- **¿Qué efecto tuvieron las actividades de apoyo del PMA a la alimentación escolar y a pequeños agricultores y cooperativas en la promoción de una agricultura sostenible y la colaboración entre sectores? Promedio: 3,05**

33. El efecto de las actividades del PMA en la alimentación escolar y la promoción de la agricultura sostenible es evaluado de manera positiva, aunque con un promedio más bajo (3,05), lo que indica que algunas personas encuestadas pueden no haber percibido cambios significativos o que hay espacio para mejorar estas áreas.

34. Las actividades de apoyo del PMA a la alimentación escolar y a los pequeños agricultores y cooperativas fueron percibidas de manera positiva en su contribución a la promoción de la agricultura sostenible y la colaboración intersectorial. La mayoría de las personas encuestadas destacaron que las estrategias de consumo de alimentos locales y la orientación a los agricultores para que suministren a las escuelas fueron efectivas en algunos sectores, lo que facilitó el acceso a mercados locales y mejoró la seguridad alimentaria.

35. Muchos comentarios subrayan que el apoyo del PMA ha tenido efectos beneficiosos tanto en la nutrición infantil como en el fortalecimiento de la economía local. Los agricultores pequeños, en particular, han encontrado oportunidades para comercializar sus productos a través de las iniciativas de alimentación escolar, lo que ha incrementado sus ingresos y estabilidad económica. Además, la participación en mesas técnicas y la formación de liderazgos locales han ayudado a organizar mejor a las comunidades agrícolas para trabajar de manera conjunta. La promoción de la agricultura familiar y la capacitación en producción local fueron mencionadas como herramientas clave para mejorar la dieta familiar y generar ingresos sostenibles.

36. Algunas personas encuestadas indicaron que el efecto de las actividades del PMA fue limitado en ciertas áreas, como en La Tinta, donde la participación en los últimos años fue baja. Además, se señaló que la coordinación con actores clave como la SESAN y el MAGA no siempre fue efectiva, lo que afectó la promoción conjunta de la agricultura sostenible. Varias personas encuestadas también mencionaron que no se contó con suficiente información en ciertos departamentos sobre los resultados de las actividades relacionadas con los pequeños agricultores y cooperativas, lo que sugiere que la falta de seguimiento y monitoreo pudo haber obstaculizado una evaluación más precisa de los logros.

- **¿Cómo influyeron las actividades de asistencia técnica del PMA en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones de protección social y preparación para emergencias?**
Promedio 3,26

37. El fortalecimiento de capacidades en instituciones de protección social y preparación para emergencias es visto con optimismo, aunque un promedio de 3,26 sugiere que las personas encuestadas sienten que estos esfuerzos son efectivos, pero no necesariamente sobresalientes.

38. Las actividades de asistencia técnica del PMA fueron valoradas como un componente clave para el fortalecimiento de las capacidades institucionales en áreas como protección social y preparación para emergencias. Los comentarios destacaron la importancia de la formación de agentes de cambio y la colaboración con instituciones locales, como las municipalidades y oficinas de seguridad alimentaria y nutricional (OMSAN), para mejorar la capacidad de respuesta ante emergencias.

39. Muchos comentarios resaltan que las capacitaciones proporcionadas por el PMA ayudaron a fortalecer las capacidades de las instituciones locales, como las municipalidades y las oficinas de seguridad alimentaria. Se mencionó que el PMA jugó un papel importante en la coordinación interinstitucional durante la pandemia de COVID-19, y que colaboró con entidades como el MAGA, el MIDES, la SESAN, entre otras. Estas acciones han permitido a las instituciones mejorar su capacidad de mitigación de riesgos y preparación ante futuras emergencias, con un enfoque en el acceso a recursos locales saludables y la priorización de la respuesta rápida.

40. Algunas personas encuestadas indicaron que, aunque el PMA ha tenido una influencia positiva en muchas áreas, no se tuvo una cobertura completa en todos los territorios o instituciones. Comentarios señalaron que no se cuenta con suficiente información en ciertos departamentos o áreas, lo que sugiere que los esfuerzos de monitoreo y seguimiento podrían haberse fortalecido. Además, se menciona que en ciertas regiones como Quetzaltenango no se abordaron directamente estas acciones, lo que refleja la necesidad de mayor presencia y cobertura en algunas áreas.

- **¿Qué opinión tiene sobre el efecto de los servicios proporcionados por el PMA, como la compra de alimentos para instituciones, en la mejora de la eficiencia y transparencia en la entrega de asistencia por parte del gobierno? Promedio 3,53**

41. El efecto de los servicios del PMA en la mejora de la eficiencia y transparencia en la entrega de asistencia por parte del gobierno es bien valorado. El promedio de 3,53 refleja una percepción positiva, lo que indica que las personas encuestadas consideran que el PMA contribuyó a una mayor eficiencia gubernamental. Este valor incluye una valoración de “1” de una persona porque “No aplica para mi institución”.

42. Los servicios proporcionados por el PMA, especialmente la compra de alimentos para instituciones, fueron valorados de manera positiva en su contribución a mejorar la eficiencia y transparencia en la entrega de asistencia por parte del gobierno. Los comentarios resaltaron que el PMA ha establecido estándares de calidad que aseguran que los alimentos adquiridos cumplan con los requisitos necesarios, además de agilizar los procesos de compra y entrega.

43. La mayoría de los comentarios subraya que las compras realizadas por el PMA han mejorado notablemente la transparencia en la distribución de alimentos, lo que evitó la politización de la asistencia. Se menciona que el PMA ha implementado procesos claros y estrictos para asegurar que los beneficiarios reciban los alimentos de manera justa y oportuna. Algunas personas encuestadas también resaltaron la credibilidad del PMA, lo que ha sido fundamental para mejorar la eficiencia en la entrega de la asistencia alimentaria.

44. A pesar de los aspectos positivos, algunos comentarios señalaron desafíos en la logística y distribución de los alimentos, y mencionaron que, aunque la compra de alimentos fue eficiente, la entrega a los beneficiarios no siempre fue efectiva. Se reportó que, en algunas localidades, los listados de beneficiarios fueron manejados por las autoridades municipales, lo que generó exclusión de algunas personas del programa de asistencia. Además, se menciona la necesidad de contar con más personal para gestionar la descarga y entrega de los alimentos, un aspecto que fue apoyado por las municipalidades, pero que necesita fortalecerse.

- **¿Cómo evaluaría el efecto de las acciones del PMA en el fortalecimiento de las capacidades de su institución/gobierno local? Promedio 3,42**

45. El fortalecimiento de capacidades institucionales locales por parte del PMA es evaluado favorablemente con un promedio de 3,42, lo que indica que las personas encuestadas ven mejoras notables en esta área, aunque tal vez no de manera uniforme.

46. Las acciones del PMA fueron percibidas de manera positiva por la mayoría de las personas encuestadas, quienes destacaron que el fortalecimiento de capacidades ha sido un componente clave para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional (SAN) en los territorios de intervención. Las instituciones locales, como las COMUSAN y las CODESAN, han sido beneficiadas por el apoyo técnico y capacitación proporcionado por el PMA, lo que ha permitido mejorar la planificación y ejecución de programas en materia de nutrición y emergencias.

47. Muchos encuestados mencionaron que el PMA ha contribuido de manera significativa al desarrollo de capacidades técnicas en las instituciones, lo que permitió la transferencia de conocimientos y la promoción de mejores prácticas. En particular, se destacó que la colaboración del PMA ha ayudado a fortalecer la coordinación con actores locales, lo que mejoró la eficiencia de los gobiernos locales en la implementación de proyectos relacionados con la SAN. Los comentarios también indican que el PMA ha jugado un papel crucial en motivar la participación y la organización en procesos de mejora de las capacidades institucionales.

48. Algunos comentarios reflejan la necesidad de mejorar la comunicación y coordinación entre el PMA y ciertas instituciones clave, como el VISAN y el MAGA, para asegurar una mayor efectividad. También se mencionó que, aunque las acciones del PMA han sido útiles, las necesidades del país son grandes y aún queda mucho por hacer para alcanzar una cobertura nacional completa. Además, algunas personas encuestadas mencionaron que las capacidades locales no se han fortalecido de manera uniforme en todos los territorios, y que en algunos casos solo se han recibido apoyos puntuales.

- **¿Usted observó cambios o resultados no anticipados durante la implementación del PEP que usted considera significativos? Promedio: 2,95**

49. Con un promedio de 2,95, esta pregunta revela la percepción más baja entre las 13, lo que sugiere que las personas encuestadas observaron menos resultados no anticipados o cambios significativos durante la implementación del PEP. Esto podría indicar que las expectativas no se cumplieron completamente en este aspecto.

50. Algunas personas encuestadas mencionaron resultados positivos no anticipados, especialmente en el cambio de comportamiento de las familias beneficiadas y en el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres en las comunidades. Estos cambios no necesariamente estaban previstos en los planes iniciales, pero fueron un efecto indirecto de las capacitaciones y el trabajo comunitario realizado por el PMA. Además, varios comentarios destacan que las transferencias monetarias y las intervenciones en seguridad alimentaria y nutricional (SAN), que priorizaron a la población vulnerable, generaron un efecto positivo en la mejora de la alimentación y la resiliencia de las familias.

51. Se observaron avances en la organización y liderazgo de las mujeres, que tomaron un rol más activo en las decisiones familiares y comunitarias. Este cambio hacia una mayor independencia de los varones en la toma de decisiones fue un resultado que algunos no anticipaban y que tuvo un efecto significativo. Otro cambio no anticipado fue la adaptación rápida del PMA durante la pandemia, lo que permitió una respuesta eficaz a las necesidades emergentes de la población, especialmente en temas de salud, nutrición y educación.

52. Por otro lado, algunas personas encuestadas señalaron que no observaron cambios significativos o no estuvieron involucrados lo suficiente en el proceso de formulación o implementación del PEP como para evaluar su efecto. Además, algunos reportaron que la comunicación sobre el PEP fue limitada, y que ciertos actores clave no participaron activamente en su planificación o seguimiento. También se mencionó que, aunque hubo mejoras, aún queda mucho trabajo por realizar para consolidar los avances en la alimentación y la seguridad alimentaria.

- **¿Qué perspectiva tiene sobre la durabilidad de los esfuerzos transversales del PMA en el tiempo? Promedio: 3,47**

53. El promedio de 3,47 refleja una percepción favorable sobre la durabilidad de los esfuerzos transversales del PMA a lo largo del tiempo e indica que las personas encuestadas ven sostenibilidad en estas iniciativas, aunque podría haber lugar para mejorar en ciertas áreas.

54. En general, las personas encuestadas consideran que los esfuerzos transversales del PMA (género, empoderamiento, resiliencia, etc.) son duraderos y positivos, especialmente cuando se enfocan en el fortalecimiento de capacidades y la instalación de conocimientos que las comunidades pueden implementar a largo plazo. Muchas de las personas encuestadas resaltan que las acciones del PMA han contribuido a mejorar la calidad de vida de las familias vulnerables, y destacan que los esfuerzos en género y empoderamiento de las mujeres son fundamentales para lograr un cambio estructural sostenible.

55. Varias personas encuestadas mencionaron que el empoderamiento de las mujeres indígenas y la resiliencia comunitaria son componentes clave que ayudarán a sostener los resultados del PMA en el tiempo. Además, el enfoque del PMA en el monitoreo y evaluación continua fue percibido como un mecanismo importante para asegurar la sostenibilidad de los programas. Se destaca que, si se coordinan adecuadamente con los entes rectores (como el MAGA), estos esfuerzos pueden generar efectos a largo plazo.

56. Algunas personas encuestadas señalaron que la durabilidad de los esfuerzos transversales del PMA depende de la voluntad política y la disponibilidad de recursos financieros sostenibles, tanto a nivel nacional como internacional. También se mencionó que, en algunos casos, las intervenciones fueron percibidas como asistencialistas y puntuales, lo que limita su efecto a largo plazo. Otros indicaron que los proyectos no siempre alcanzan a toda la población vulnerable, lo que reduce su potencial de sostenibilidad.

- **¿Qué tan sostenibles económicamente considera las intervenciones implementadas por el PMA en los últimos años? Promedio: 3,26**

57. La sostenibilidad económica de las intervenciones del PMA en los últimos años es vista de manera positiva con un promedio de 3,26, lo que sugiere que las iniciativas son percibidas como sostenibles, aunque no en la medida más alta posible.

58. La mayoría de las personas encuestadas considera que las intervenciones del PMA han sido sostenibles económicamente en los últimos años; asimismo, destaca que la instalación de capacidades técnicas tanto en las instituciones como en las comunidades ha sido clave para asegurar la continuidad de los beneficios. Los comentarios valoraron positivamente la eficiencia en el uso de los recursos y la capacidad del PMA para adaptarse a los cambios y mantener un enfoque de largo plazo.

59. Varias personas encuestadas mencionan que las intervenciones del PMA han sido efectivas en apoyar la reactivación económica a nivel familiar y comunitario, lo que permitió a las familias adquirir capacidades que les ayudan a mejorar su resiliencia. Se destacan iniciativas como los grupos de ahorro, que han sido percibidos como sostenibles y han contribuido a generar ingresos en las comunidades. También se señala que, al instalar capacidades tanto en las familias como en las instituciones locales, el PMA ha dejado una base técnica sólida para que los resultados continúen a futuro.

60. Algunas personas encuestadas expresaron preocupaciones sobre la sostenibilidad a largo plazo, ya que mencionaron que muchas de las acciones del PMA son percibidas como asistencialistas y puntuales, lo que limita su sostenibilidad en el tiempo. Además, se señaló que, aunque el PMA ha dejado capacidades instaladas, la falta de compromiso económico de las autoridades locales puede poner en riesgo la continuidad de las intervenciones una vez que el PMA se retire. Algunos comentarios también mencionan que la población meta, debido a su vulnerabilidad, no siempre tiene la capacidad para sostener las mejoras implementadas sin un acompañamiento más prolongado.

- **¿Considera que en las respuestas y apoyo del PMA durante las emergencias, el PMA logró también contribuir al desarrollo local y a la construcción de la paz? Promedio: 3,53**

61. Finalmente, la percepción de que el PMA contribuyó al desarrollo local y la construcción de la paz durante las emergencias es vista de forma muy positiva. Un promedio de 3,53 refleja una alta satisfacción con las acciones del PMA en este aspecto.

62. La mayoría de las personas encuestadas cree que el PMA ha logrado contribuir de manera significativa al desarrollo local durante sus respuestas a emergencias. En particular, se destaca que las transferencias monetarias han permitido a algunas familias emprender pequeños negocios o fortalecer los que ya tenían, lo que ha ayudado a la reactivación económica de las comunidades. Además, muchos señalaron que un pueblo con acceso adecuado a alimentos y recursos es un pueblo con mayor estabilidad y paz, lo que refuerza la construcción de la paz a través de la resiliencia comunitaria y la reducción de la vulnerabilidad alimentaria.

63. Varias personas encuestadas mencionaron que el trabajo en equipo y la solidaridad promovidos durante las respuestas de emergencia contribuyeron a fortalecer los lazos comunitarios y a mejorar la gobernabilidad local. También se destacó la participación de programas como el TRIPLE NEXO del PMA, la FAO y Naciones Unidas, que ayudó a fortalecer la resiliencia social y mejorar la capacidad de las comunidades para hacer frente a los desafíos del cambio climático y otros problemas socioeconómicos. Las respuestas del PMA en situaciones de emergencia no solo proporcionaron alivio inmediato, sino que también ayudaron a generar estabilidad a nivel local.

64. Algunas personas encuestadas señalaron que, si bien las intervenciones del PMA fueron útiles en situaciones de emergencia, su efecto en el desarrollo local y la construcción de la paz fue limitado. Se mencionó que las acciones fueron percibidas como puntuales y enfocadas principalmente en la asistencia inmediata, sin necesariamente tener un enfoque más profundo en la creación de un entorno de paz duradero. Además, algunos indicaron que no tienen suficiente conocimiento específico sobre los efectos en la construcción de la paz, lo que sugiere una falta de visibilidad o comunicación sobre los efectos de estas acciones.

Anexo 12. Análisis de Provisión de servicios de compras de alimentos para el Gobierno (Actividad 7)

1. A continuación, se presenta el análisis de la Actividad 7, Prestar servicios de compra de alimentos a las instituciones nacionales y otros asociados, que se ha tratado a profundidad en esta evaluación. A través de esta actividad específica, el PMA prestará servicios de compra de alimentos (hasta 2025, con la extensión de la Revisión Presupuestaria (RP) núm. 5²²⁷ aprobada para este período) que ayuden a los programas gubernamentales a ejecutar el presupuesto nacional. Para ello se han llevado a cabo concursos públicos y planes diseñados para garantizar un uso rentable y eficiente de los recursos nacionales, dando prioridad a los mercados locales para mejorar la economía nacional. Cuando sea posible, el PMA facilitará las compras a los pequeños agricultores.

Fuente de los datos

2. Para este ejercicio, se contó con datos de fuentes primarias provistas por el Área de *Supply Chain* del PMA Guatemala y GUATECOMPRAS (Ministerio de Finanzas de Guatemala).

Objeto del ejemplo de campo en el marco de la evaluación

3. El análisis que se realiza a la provisión de servicios brindados por el PMA al Gobierno de Guatemala se encuentra establecido en el *EE 5: Servicios a socios - Acceso a servicios eficientes y asistencia técnica*, particularmente en la *Actividad 7: Servicios de compra de alimentos*. El análisis tiene como objeto establecer la eficacia (capacidad de lograr el efecto que se desea o espera) y eficiencia (capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos de la intervención del PMA en la provisión de servicios durante el período 2021-2024. Se han incluido datos obtenidos y disponibles del año 2020 (PEP 2018-2020), a la vez que no se han considerado datos del año 2024 debido a que se trata de datos parciales, de convenios que se encuentran en ejecución dentro del PEP 2021-2024.

Metodología

4. **Análisis de eficacia:** Se consideran en primer lugar los objetivos establecidos en cada convenio firmado de provisión de servicios, resumiendo los mismos en:

5. La provisión de una cantidad establecida de raciones de alimentos, con la asignación de un presupuesto estimado para dicha compra, con una calidad especificada para cada alimento, en los plazos y lugares de entrega convenidos.

6. Para determinar la eficacia se realiza un comparativo de datos entre los compromisos establecidos en cada convenio y los datos de los resultados de la provisión de servicios en la ejecución de cada convenio.

7. Tal como se ha indicado en el Reporte de Inicio (párrafo 80), se realizará este análisis en al menos tres convenios firmados en este período. Para este ejercicio, se consideran en la medida de lo posible todos los convenios firmados en el período 2020-2024, lo que se especificará en cada resultado del análisis.

8. **Análisis de eficiencia:** Para determinar la eficiencia en los procesos llevados a cabo por el PMA para la provisión de servicios, se hace un análisis de costo beneficio y *benchmarking*, para lo que se realizará una comparación entre datos de procesos llevados a cabo por el PMA Guatemala y procesos de compra de bienes similares desarrollados por instituciones públicas de Guatemala. Para ello, se consideran los criterios de plazos, ahorros y competencia efectiva.

²²⁷ PR5

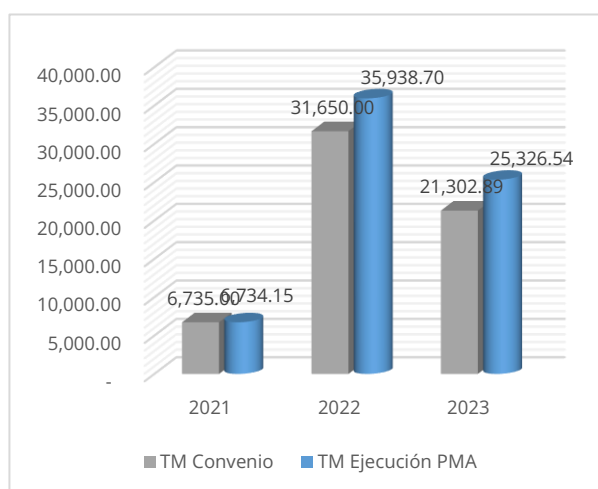
Resultados

EFICACIA

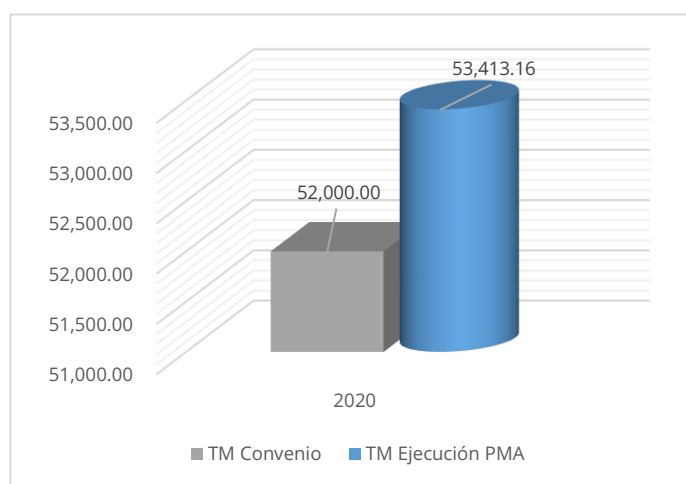
9. Sobre la base de los datos de procesos de compras de alimentos provistos por el PMA (*service provision*), verificados con el contenido de los convenios considerados para este análisis, se ha determinado que en general, el PMA ha cumplido con los objetivos planteados en cada convenio. Asimismo, se registraron variaciones negativas no significativas²²⁸ en el cumplimiento de los objetivos de los convenios específicos del MIDES, MSPAS-SESAN-MIDES-PMA en los años 2022 y 2023, como se puede apreciar en el anexo 10, tabla 1, se han incorporado datos del PEP 2018-2020 para efectos comparativos.

Figura 1. Variación global de Toneladas Métricas (TM) adquiridas en todos los convenios ejecutados por el PMA según cantidades suscritas en convenios y adquisición efectiva de productos por el PMA

PEP 2021-2025: MAGA

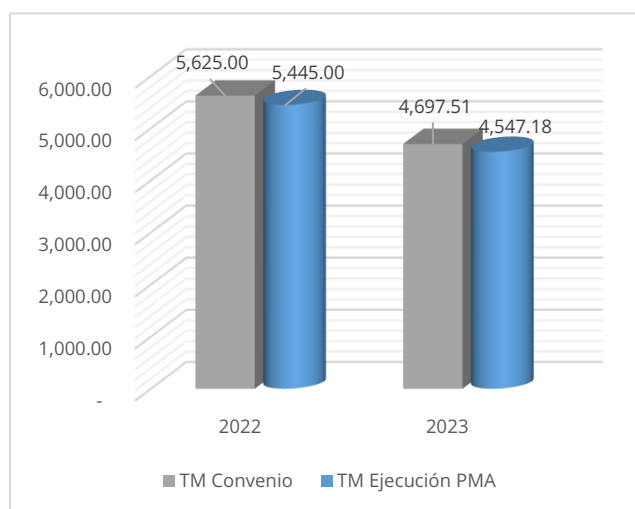


PEP 2018-2020: MAGA

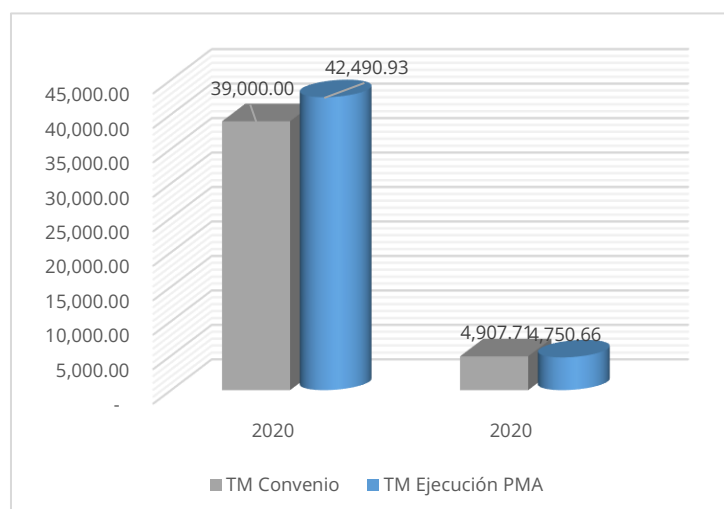


Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad "Supply chain" del PMA Guatemala.

PEP 2021-2025: MSPAS-SESAN-MIDES-PMA



PEP 2018-2020: MIDES MSPAS-SESAN-MIDES-PMA



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad "Supply chain" del PMA Guatemala.

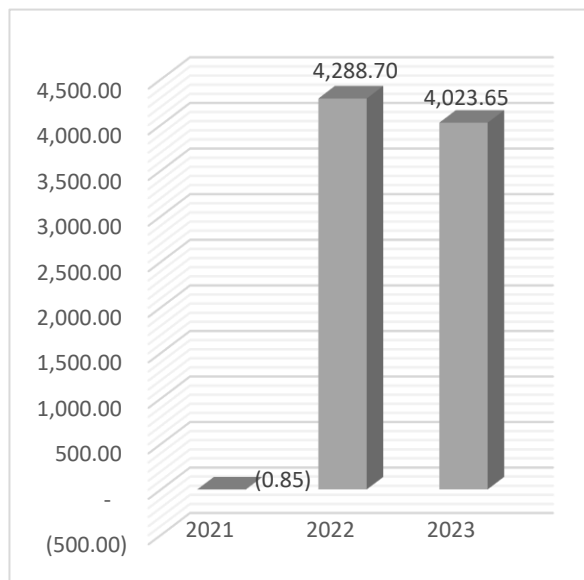
10. Para los convenios específicos con el MAGA, resaltan los resultados obtenidos en 2020, 2022 y 2023, cuando se excedieron las metas convenidas de compras en 1.413,16 TM adicionales para el año 2020, 4.288,70 TM adicionales en el año 2022 y 4.023,65 TM en el año 2023. Lo mismo se registró en el año 2020

²²⁸ En cada convenio se estableció lo siguiente: "...las cantidades descritas de cada producto alimenticio son aproximadas y podrían incrementarse o reducirse, dependiendo del precio de compra que obtuviera el PMA".

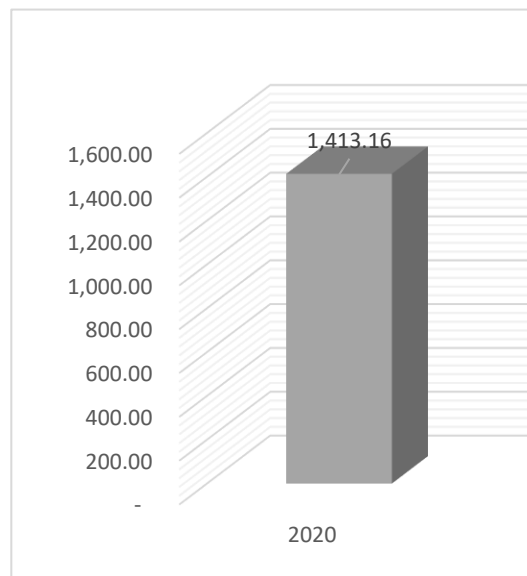
para el convenio MIDES, MSPAS-SESAN-MIDES-PMA, donde se logró la adquisición de 3.333,89 TM adicionales.

Figura 2. Cantidades adicionales adquiridas por el PMA (en TM) en el marco de convenios firmados en el período 2020-2024

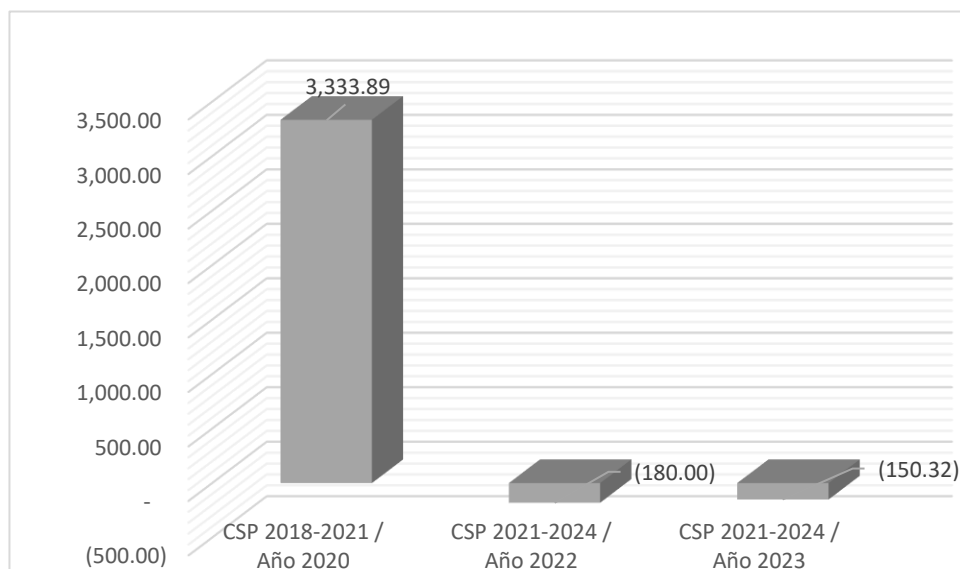
PEP 2021-2025 - MAGA



PEP 2018-2024 - MAGA



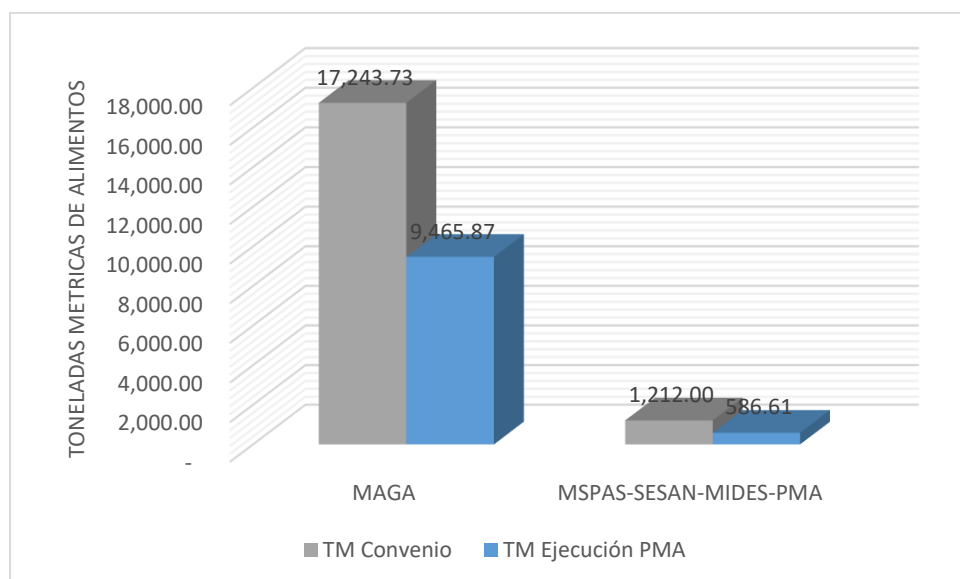
MIDES, MSPAS-SESAN-MIDES-PMA



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad "Supply chain" del PMA Guatemala.

11. Para los convenios que se encuentran en ejecución en el año 2024, se puede verificar un avance del 54,9 % para el convenio MAGA y del 48,4 % para el convenio MSPAS-SESAN-MIDES, sobre la base de los datos provistos a junio de 2024 (véase la figura 3).

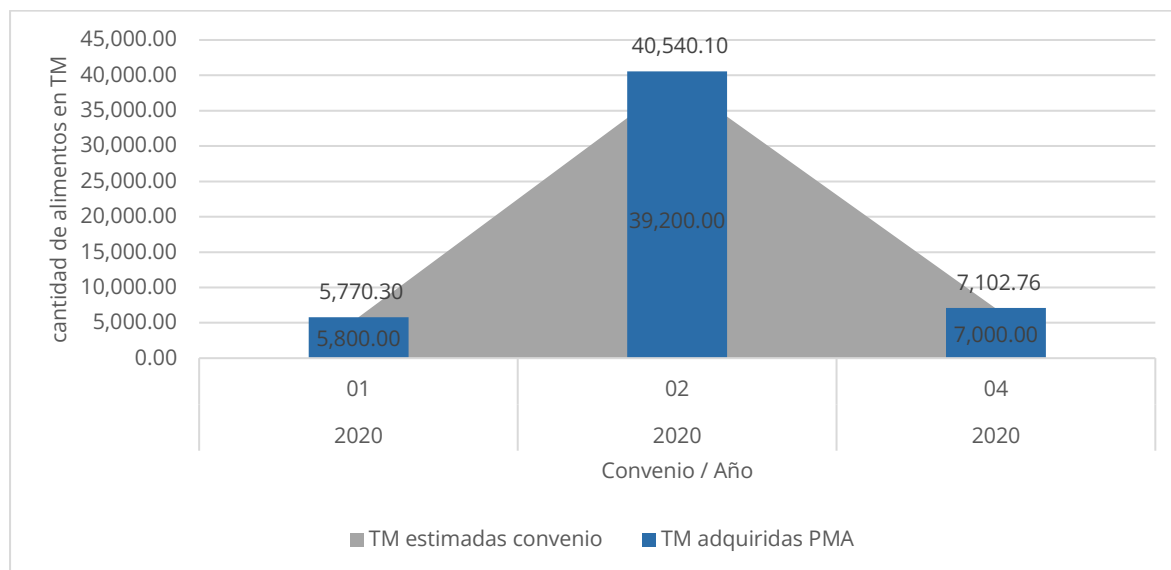
Figura 3. Ejecución de convenios vigentes en el año 2024



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad "Supply chain" del PMA Guatemala.

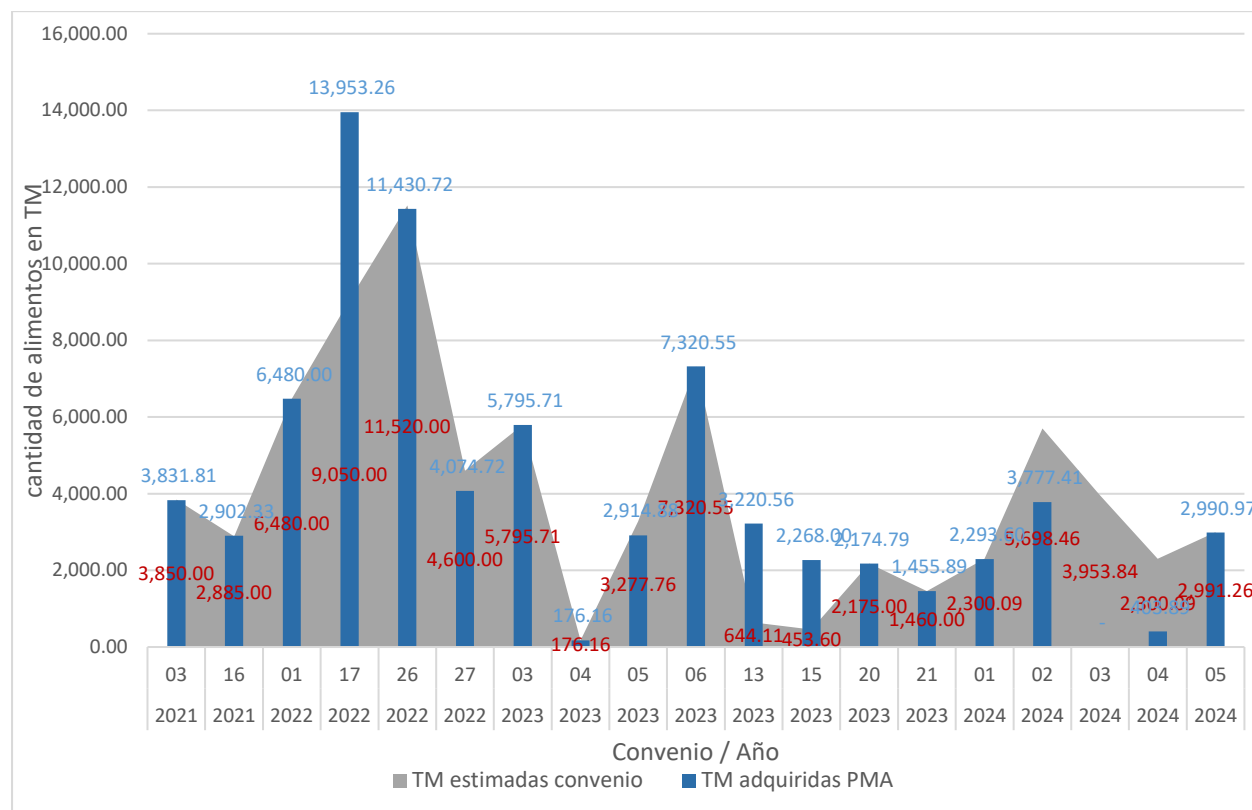
12. Globalmente, de los 17 convenios firmados con el MAGA y ejecutados al 100 % en el período 2020-2023 (3 en 2020, 2 en 2021, 4 en 2022 y 8 en 2023), se evidencia que se superó la meta establecida, ya que se adquirió una cantidad adicional de 9.724,66 TM de raciones compuestas por todos los productos alimenticios requeridos por el MAGA (véanse las figuras 4 y 5).

Figura 4. Convenios firmados con el MAGA (2020) mostrando las cantidades en Toneladas Métricas (TM) estimadas en los convenios y las TM de alimentos efectivamente adquiridos por el PMA



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad "Supply chain" del PMA Guatemala.

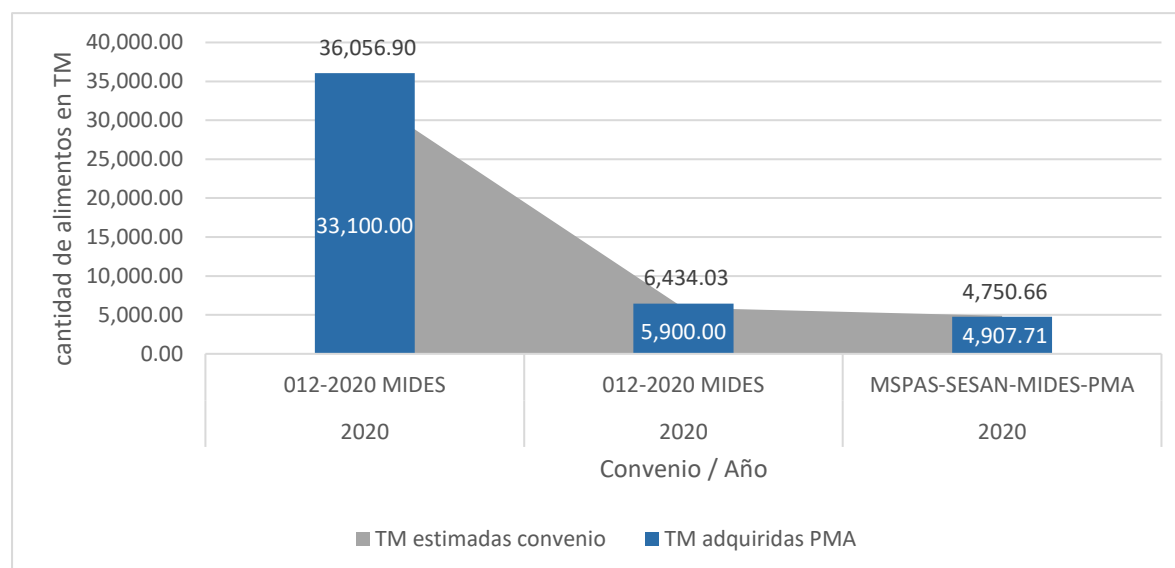
Figura 5. Convenios firmados con el MAGA (2021-2024) que muestran las cantidades en Toneladas Métricas (TM) estimadas en los convenios y las TM de alimentos efectivamente adquiridos por el PMA



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad "Supply chain" del PMA Guatemala.

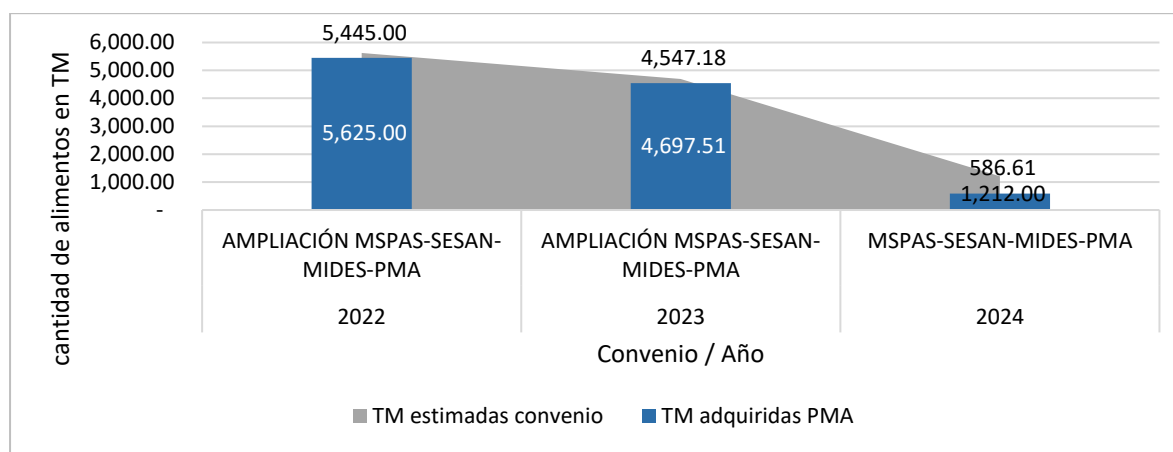
13. Para los cinco convenios con el MIDES y MSPAS-SESAN-MIDES-PMA en el período 2020-2023 (3 en año 2020, 1 en 2022 y 1 en 2023) ejecutados al 100 %, se evidencia que se superó la meta establecida en dichos convenios, ya que se adquirieron raciones compuestas por diferentes productos alimenticios requeridos por estas instituciones, por una cantidad adicional de 3.003,56 TM.

Figura 6. Convenios firmados con el MIDES y MSPAS-SESAN-MIDES (2020), que muestran las cantidades en Toneladas Métricas (TM) estimadas en los convenios y las TM de alimentos efectivamente adquiridos por el PMA



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad "Supply chain" del PMA Guatemala.

Figura 7. Convenios firmados con el MIDES y MSPAS-SESAN-MIDES (2021-2024), que muestran las cantidades en Toneladas Métricas (TM) estimadas en los convenios y las TM de alimentos efectivamente adquiridos por el PMA



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad "Supply chain" del PMA Guatemala.

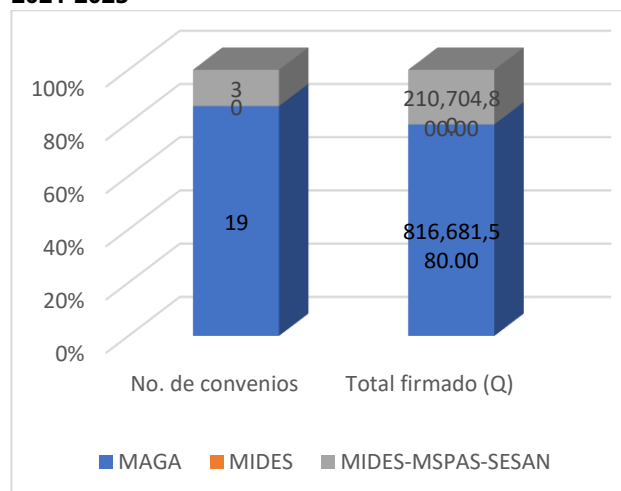
14. Se ha evidenciado que los convenios firmados en el período 2020-2023 han sido ejecutados en su totalidad, por lo que cumplieron con los objetivos establecidos en cada convenio en cuanto a cantidad, calidad y plazos de entrega, e incluso superaron globalmente las metas de compras en este período.

15. La respuesta del PMA Guatemala a los requerimientos de compra de alimentos por parte del MAGA, quien es el principal demandante de estos servicios (véase la figura 8 a continuación), definitivamente ha contribuido a la implementación de los programas de asistencia alimentaria, alimentos por acciones y reserva estratégica de granos básicos, lo que queda demostrado con los datos analizados y mostrados visualmente en figuras anteriores.

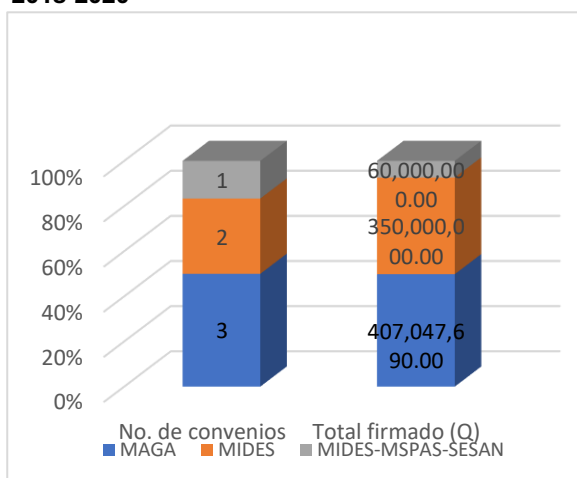
16. La demanda del Gobierno, que ha venido en aumento progresivo desde el PEP 2018-2020, ha requerido el aumento de la fuerza de trabajo del Área de *Supply Chain* del PMA Guatemala, incluidos el personal en la oficina central y el personal en las diferentes bodegas/almacenes distribuidos en el territorio nacional. Tal como se determinó en la Evaluación de Medio Término del PEP 2021-2024, los resultados obtenidos por el PMA referidos a la provisión de servicios para la compra de alimentos se consideran el sustento para la creciente demanda del Gobierno de Guatemala por estos servicios y la satisfacción de los asociados/beneficiarios en términos de efectividad, transparencia y rendición de cuentas.

Figura 8. Número y monto total de convenio firmados entre el Gobierno de Guatemala y el PMA (detallado por institución beneficiaria)

2021-2025



2018-2020



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad "Supply chain" del PMA Guatemala.

EFICIENCIA

17. Este análisis no debe interpretarse como un intento de medir indicadores claves de desempeño de los procesos de compras públicas realizados por el PMA, el Gobierno de Guatemala o sus dependencias.

Como se mencionó anteriormente, los datos fueron obtenidos mediante búsquedas en el portal Guatecompras de diversas instituciones, mayormente ejército, hospitales, municipalidades, MIDES, MAGA.

18. Se evidencia que del análisis de los datos obtenidos para el período 2020-2024, la intervención del PMA ha contribuido con el objetivo informado por el Gobierno de lograr Agilización, Certeza, Oportunidad y sobre todo transparencia en la adquisición de alimentos²²⁹.

Mejor relación calidad-precio (“Best value for money”)

19. Otro aspecto considerado por el Gobierno de Guatemala para concretar convenios específicos para la adquisición de productos alimenticios es que *el PMA bajo sus propias normas y procedimientos realiza las compras y las entregas hasta en los lugares de entrega lo que nos facilita el no tener que licitar un evento de transporte de alimentos*²³⁰.

20. Con lo anterior se ha verificado, a partir de los datos disponibles, que el PMA ha logrado, a través de la ejecución de cada convenio, obtener la mejor relación calidad-precio (*best value for money*), a pesar de que durante el período de ejecución del Plan estratégico para Guatemala (2021-2024), los precios de productos alimenticios críticos (maíz, trigo) se vieron afectados por eventos como la pandemia de COVID-19 y la guerra Rusia-Ucrania²³¹. La figura 9 muestra el resultado de la diferencia de precios comparativos de compras locales (procesos Guatecompras) con los precios obtenidos por el PMA para los 7 principales productos alimenticios adquiridos en el período 2020 (PEP 2018-2020) y 2021-2024 (PEP 2021-2024).

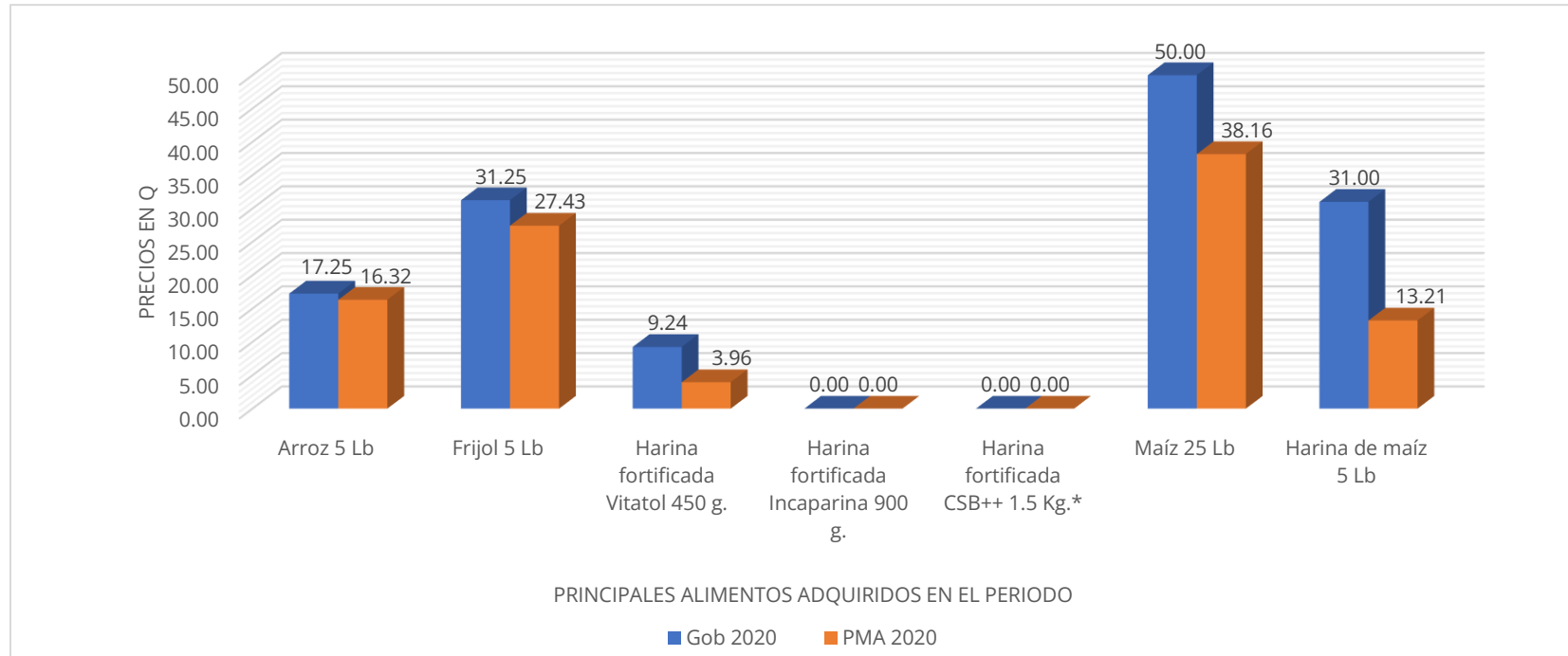
²²⁹ Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Guatemala. 2020. Documento interno justificativo, provisto por MAGA: *Justificación compras PMA 2020.doc*.

²³⁰ Ibidem.

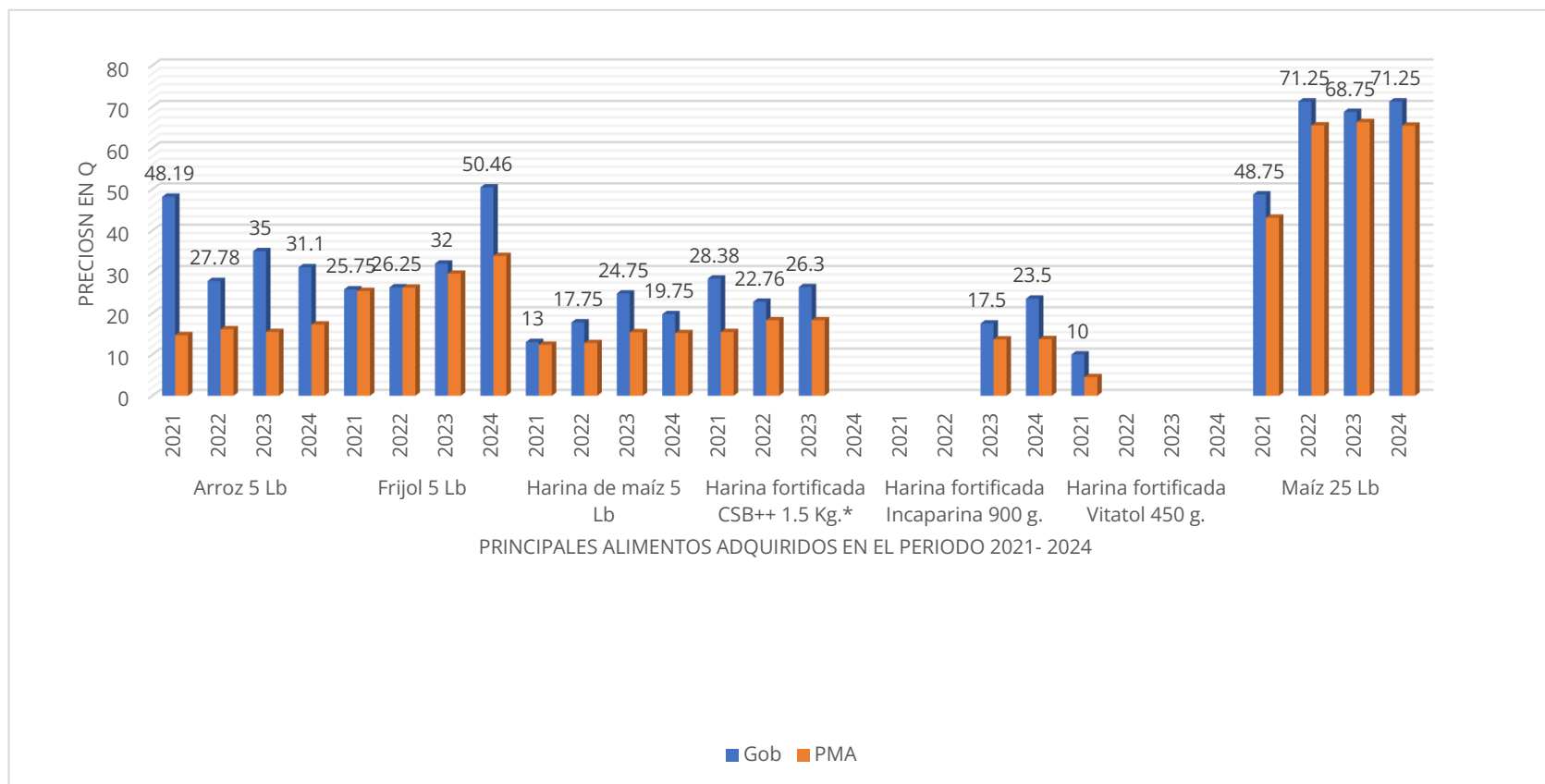
²³¹ Publicación PMA 2022. Análisis del efecto del alza de los precios en la seguridad alimentaria. Conflicto Ucrania-Rusia.

Figura 9. Comparativo de precios unitarios* de compras de productos alimenticios entre instituciones del Gobierno de Guatemala (Guatecompras) y el PMA

2020



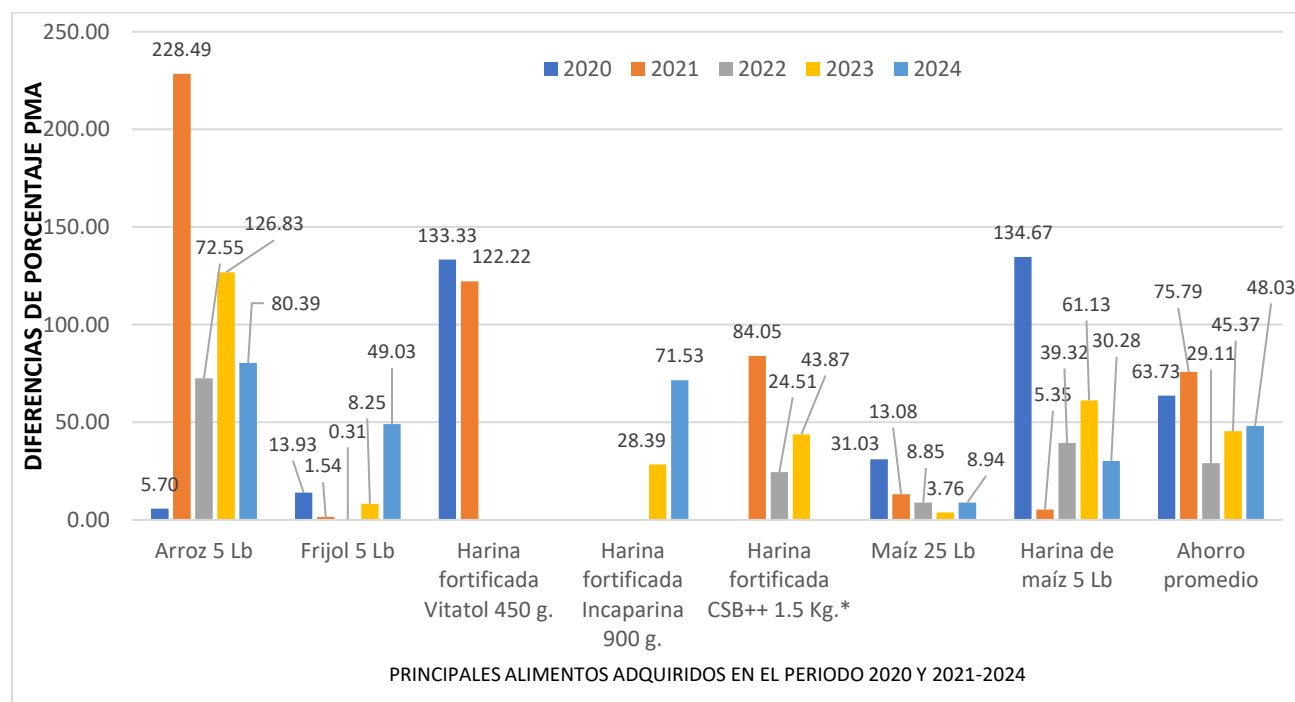
2021-2024



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad “Supply chain” del PMA Guatemala.

***Notas:** Las presentaciones de los productos varían en cuanto unidades por empaque. Se han realizado las conversiones de las adjudicaciones de precios obtenidos en Guatecompras a las unidades reportadas por el PMA. Los precios de Guatecompras no incluyen transporte a destino final y otros costos asociados a logística. Es completamente factible encontrar precios más bajos de compras. Sin embargo, se debería agregar un cargo por transporte y logística del 13 % del P.U. según estimación del PMA (al final un 5 % sin el 7 % de costos administrativos del PMA), ya que las compras del Gobierno generalmente incluyen entregas en almacenes centrales, sin distribución a otros niveles locales. Se hace notar que para cada producto adquirido por instituciones del Gobierno, se ha detectado en Guatecompras un alto volumen de procesos de adquisiciones de compras directas, fracasados, desiertos o prescindidos.

Figura 10. Valores indicativos de ahorros (expresado en porcentaje) obtenidos por el PMA en la compra de los principales 7 alimentos adquiridos en los años 2020-2024, en comparación con los precios de compras de los mismos alimentos por instituciones del Gobierno de Guatemala (Guatecompras).



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad "Supply chain" del PMA Guatemala.

21. De las figuras anteriores, se puede visualizar que el **PMA ha obtenido precios más bajos**, en comparación con precios obtenidos de Guatecompras para los mismos productos alimenticios. Es oportuno indicar que, para efectos de este análisis, se han comparado los principales 7 alimentos adquiridos por el PMA, utilizando el criterio de mayor volumen de compra en TM, en el período 2020-2024. También se hace notar que el Gobierno de Guatemala, desde la pandemia de COVID-19, ha delegado el mayor volumen de compra de alimentos al PMA, por lo que no es posible encontrar referencias de precios en los procesos de compra registrados en Guatecompras que sean equiparables en cuanto a cantidades y presupuesto asignado. Lo anterior no afecta este análisis ya que por una parte, para este período no es posible obtener otras fuentes confiables y oficiales de precios de alimentos que sean comparables localmente. Por otra parte, si bien es cierto que las economías de escala suelen hacer que los precios unitarios disminuyan al aumentar el volumen de compra, es importante considerar que la comparación directa de precios puede no ser del todo justa si no se incluyen todos los costos asociados a cada proceso de compra. Por ejemplo, en compras de menor volumen, aunque el precio unitario pueda ser más alto (como efectivamente se encontró en casos de Guatecompras), es posible que no incluyan gastos como el transporte, el almacenamiento o la gestión de inventario. Estos costos adicionales pueden hacer que el costo total por unidad se acerque o incluso supere al de una compra de mayor volumen, que es lo que se puede observar en este resultado. Además del costo, es importante considerar otros factores como la calidad del producto, la disponibilidad (afectada por la demanda debido a la situación de pandemia, huracanes, etc.), las condiciones de pago y el impacto en la gestión de la cadena de suministro.

22. De este ejercicio se deduce que para este grupo de alimentos adquiridos a través del PMA, se han obtenido ahorros que demuestran el buen uso de los recursos asignados al PMA a través de los Convenios Específicos para la adquisición de alimentos. En promedio, en el período 2020 y 2021-2024, el PMA ha obtenido precios más bajos de no menos de un 29 %, en comparación con los precios de compra de instituciones del Gobierno de Guatemala.

Transparencia

23. Los procesos de adquisiciones llevados a cabo por el PMA se rigen por normativa propia y están sujetos a controles internos, como el LPCC. Adicionalmente, se cuenta con un flujo de proceso para las adquisiciones que detalla la segregación de funciones a lo largo de las etapas del proceso de adquisiciones²³². Al dividir las responsabilidades entre diferentes personas, se reduce significativamente el riesgo de errores, fraudes y conflictos de interés.

24. Cada asociado del PMA se beneficia de la aplicación de este tipo de controles orientados a:

- Obtener una mayor precisión en los registros de los procesos de compras,
- Detectar errores en el procedimiento de manera temprana,
- Garantizar el cumplimiento de la normativa aplicable en cada etapa del proceso,
- Mejorar la eficiencia del proceso al establecer roles y responsabilidades claras para cada actor en el proceso,
- Minimizar el riesgo de fraude, y
- Garantizar la transparencia del proceso de compra, ya que se requiere la rendición de cuentas a diferentes niveles de intervención para generar así mayor confianza en los procesos.

25. Los procedimientos de compras del PMA se rigen por principios básicos: a) salvar vidas y cambiar vidas, b) no hacer daño (social, económico y ambiental), c) sostenibilidad, d) transparencia y equidad²³³. El PMA, como compromiso adquirido a través de la firma de cada convenio específico para la adquisición de productos alimenticios, se compromete a brindar informes de regularización del gasto incurrido en cada convenio, fomentando y cumpliendo con las mejores prácticas implementadas en el Sistema de las Naciones Unidas en términos de transparencia y rendición de cuentas. Adicionalmente, el PMA monitorea y registra a través de Indicadores Claves de Desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) la eficiencia y eficacia en cada etapa del proceso de compra, fomentando y asegurando la mayor transparencia de los procesos desde la formalización de convenios hasta el manejo de reclamos por parte de los proveedores²³⁴.

Competencia efectiva

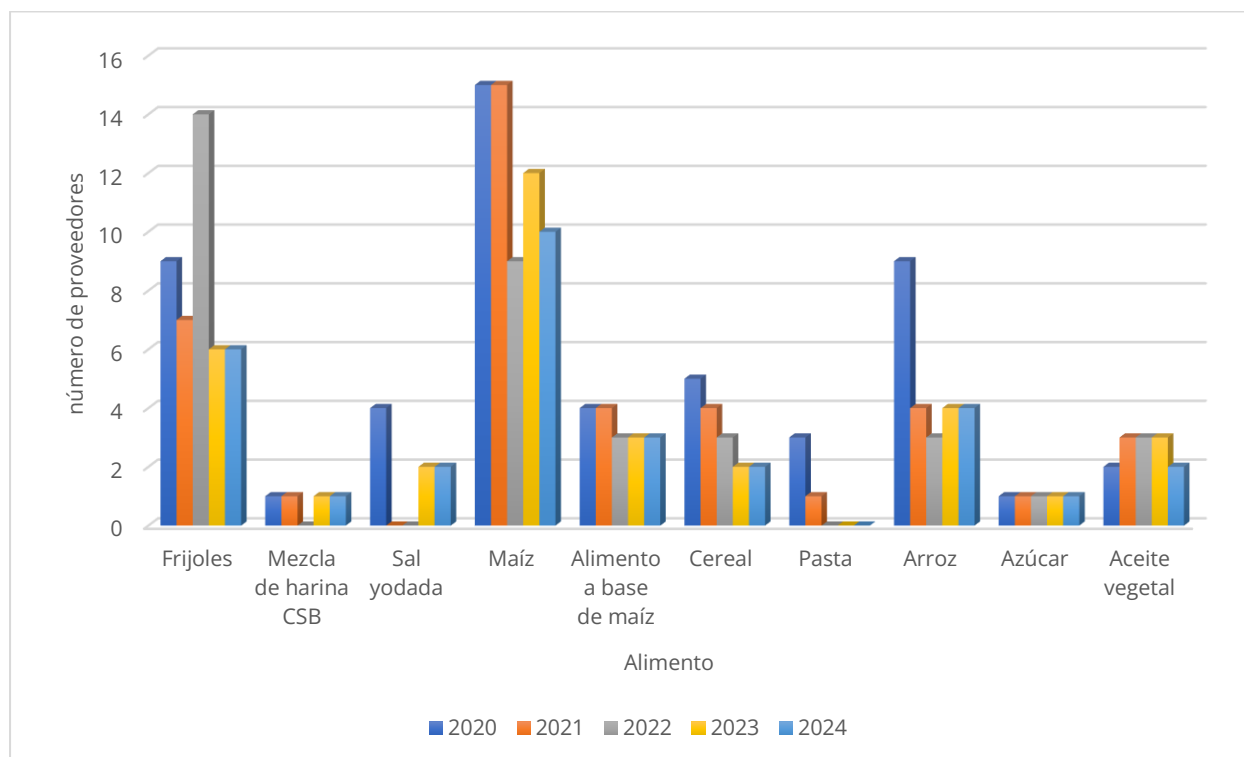
26. El análisis de la participación de proveedores del mercado nacional muestra que para los principales productos adquiridos por el PMA (frijoles, maíz, alimento en base a maíz, avena, arroz, sal, pasta y aceite vegetal) se cuenta con dos o más proveedores contratados anualmente. La excepción son los productos del azúcar y la mezcla de harina maíz-soya, que en el período 2020-2023 han contado con un solo proveedor contratado. Todos los proveedores adjudicados en este período y para estos alimentos son de origen local.

²³² Documento WFP. Código COM-PRO-003: Procedimientos de gestión de licitaciones.

²³³ PMA Executive Board 2019. Local and regional food procurement policy (WFP/EB.2/2019/4-C), Principles, numeral 24.

²³⁴ PMA Guatemala. Ficha de procesos de compras.

Figura 11. Cantidad de proveedores (diferentes), contratados por alimento y por año por el PMA Guatemala



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad "Supply chain" del PMA Guatemala.

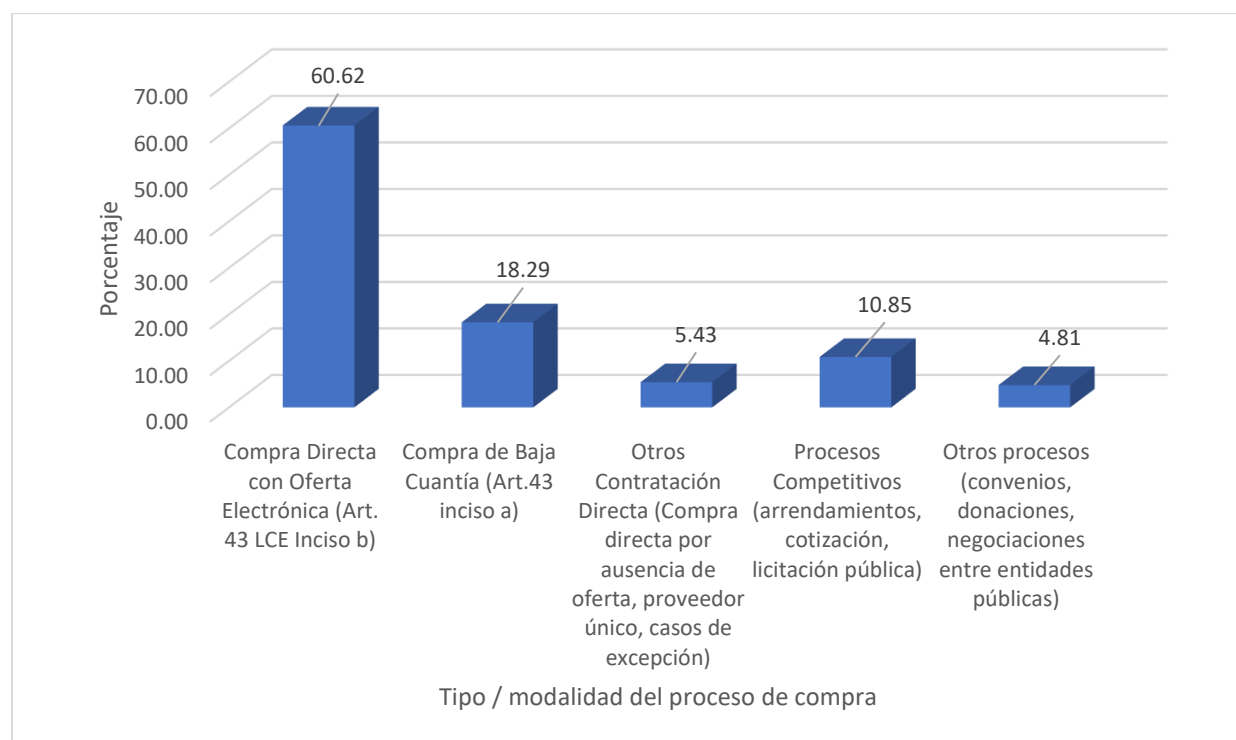
27. No fue posible contrastar el nivel de competencia en estos mismos plazos para procesos llevados a cabo por instituciones del Gobierno, ya que esta información no es registrada en el sistema Guatecompras, ni fue proporcionada por el Ministerio de Finanzas (Guatecompras) en el pedido de información que el equipo evaluador realizó a través de la oficina del PMA en Guatemala.

28. Adicionalmente, se evidencia que los procesos de compra ejecutados por el PMA en este período muestran porcentajes aceptables y razonables de procesos por excepción (Negociación Directa), sobre todo considerando que las compras se realizaron en situaciones de emergencia (COVID 19, Tormentas Eta e Iota, situación de guerra en Ucrania), particularmente en los años 2020, 2021 y 2022. En comparación con el análisis basado en los datos de compras realizado por el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales²³⁵ en estudios para las compras generales ejecutadas por el Gobierno de Guatemala, se demuestra un mejor desempeño del PMA en términos de procesos competitivos vs. procesos por excepción, como se puede apreciar en las figuras 12, 13 y 14.

29. En conclusión, el porcentaje de procesos competitivos llevados a cabo por el PMA es en promedio de un 87 %. En cambio, las métricas gubernamentales arrojan un promedio de ejecución de procesos competitivos no mayor al 20 % para productos alimenticios, lo que demuestra que el PMA ha provisto servicios al Gobierno de Guatemala con el valor agregado en transparencia y competencia en los procesos de adquisiciones.

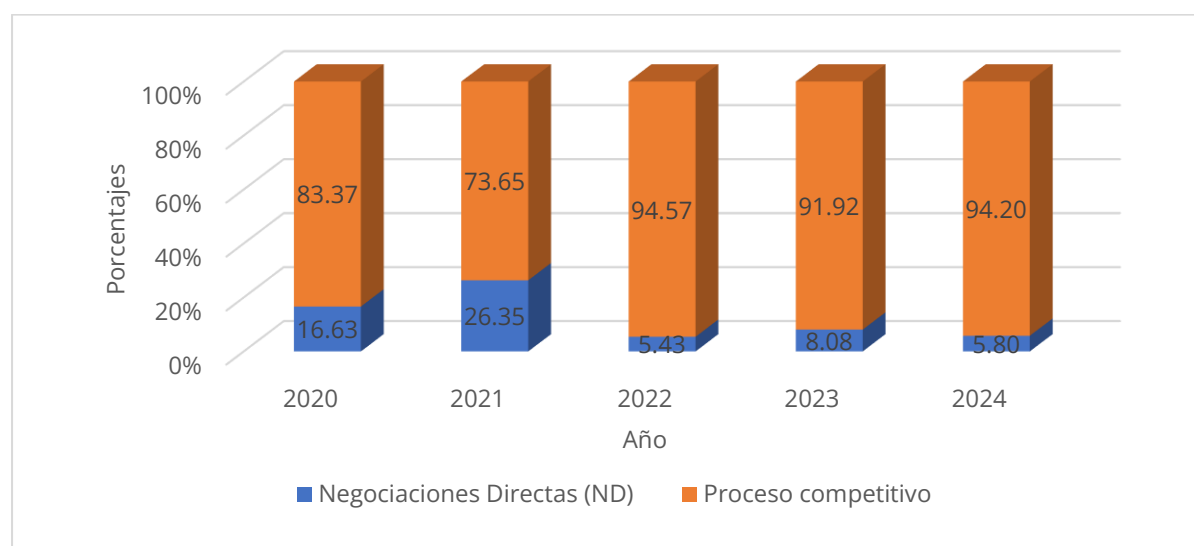
²³⁵ Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, 2023. *Adquisiciones Públicas*. Véase: https://cien.org.gt/wp-content/uploads/2023/01/3_Gestion_Publica-Adquisiciones.pdf.

Figura 12. Porcentaje de compras realizadas por el MAGA en 2020 por método de adquisición (645 procesos). Los procesos realizados sobre la base de los Art. 43 y 44 se tratan de compras directas



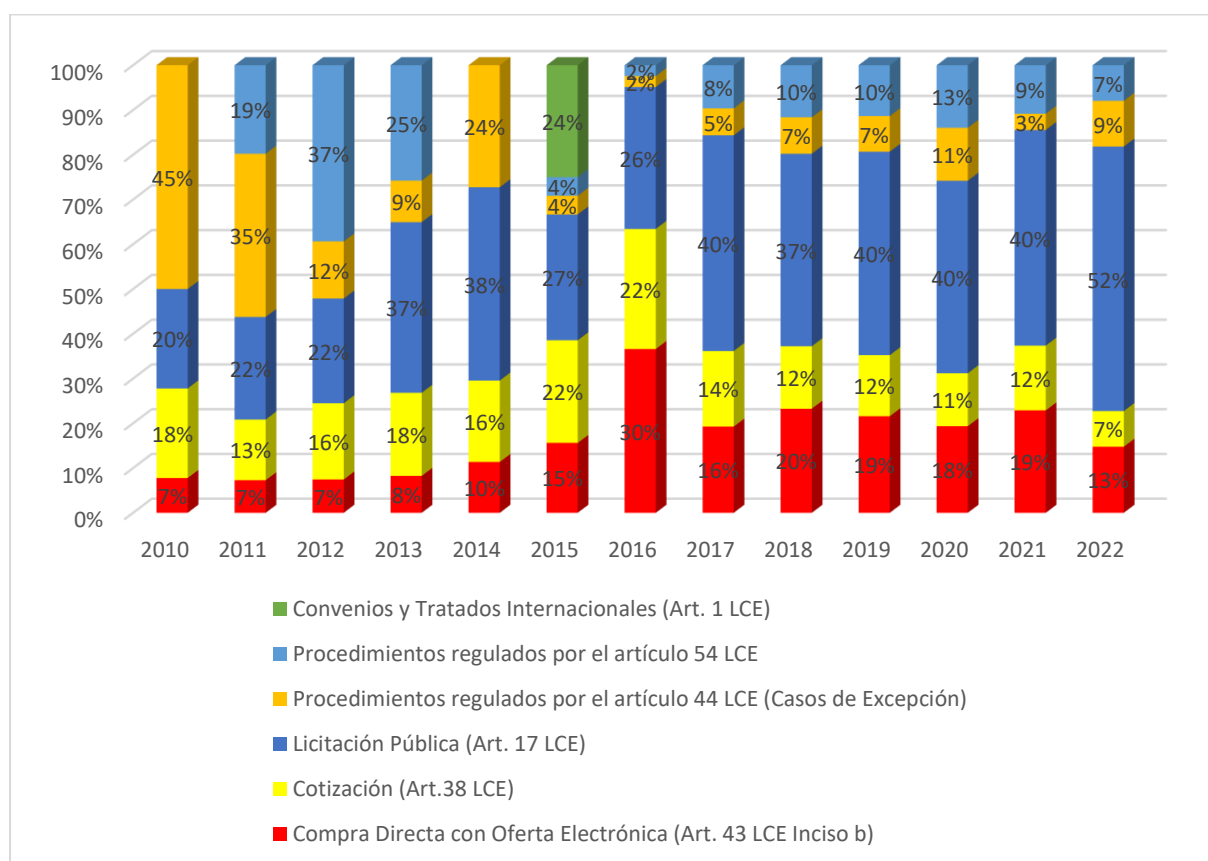
Fuente: Datos de Guatecompras MAGA.xlsx.

Figura 13. Porcentajes de procesos ejecutados por el PMA según tipo de competencia



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad "Supply chain" del PMA Guatemala.

Figura 14. Participación de las modalidades de compra en el importe total adjudicado por año. Todo el sector público



Fuente: Publicación del Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN)²³⁶.

Nota. *Procedimientos regulados por el artículo 44 de la Ley de Contratación del Estado (LCE)*, (Casos de Excepción): se trata de procesos especificados en la LCE donde no será obligatoria la licitación ni la cotización en las contrataciones en las dependencias y entidades públicas. *Procedimientos regulados por el artículo 54 de la LCE*: Se refiere a los contratos que celebra el Estado, que no provienen de procedimientos que determina la LCE, o a los que el ente administrativo actúa como sujeto de derecho privado.

30. Cabe destacar que los procesos de compra de alimentos llevados a cabo por el PMA en este período han cumplido con la expectativa indicada en el PEP 2021-2024 y en cada convenio de prestación de servicios firmados con el Gobierno de Guatemala, para lograr la mayor participación posible de productores y proveedores locales de alimentos a excepción de las compras de alimento.

Plazos

31. Los plazos para la ejecución de los procesos de compra de alimentos en el PMA comienzan a registrarse a partir de la disponibilidad de fondos, es decir, una vez concretadas las transferencias por parte del Gobierno, en el marco de ejecución de cada convenio. Se hace notar que algunos convenios registraron transferencias de recursos en forma parcial, lo que limitó la capacidad de reducir los plazos de ejecución de procesos de compra del PMA. Como plazo final de la ejecución del proceso se considera la fecha de entregas finales en destino final de los productos alimenticios. Los procedimientos internos aplicables a la ejecución de las actividades de compra incluyen la planificación prelicitación, la elaboración de documentos de compras, convocatorias, recepción y apertura de ofertas, evaluación de ofertas, adjudicación, emisión de contratos, gestión de contrato, cierre de contrato y liquidación financiera.

32. A fin de establecer la eficiencia del PMA en la conducción de los procesos de compra de alimentos, específicamente en cuanto a plazos de ejecución (compra, entregas y disponibilidad oportuna de raciones de alimentos), contando con datos disponibles para el año 2020 (PEP 2018-2020) y el período 2021-2024

²³⁶ Centro de Investigaciones Económicas Nacionales 2023. *Adquisiciones Públicas*. Véase: https://cien.org.gt/wp-content/uploads/2023/01/3_Gestion_Publica-Adquisiciones.pdf.

(PEP 2021-2024), se han calculado los días calendarios para lograr la ejecución de actividades de compra por convenio y el promedio de días requeridos por año para la ejecución de los convenios. Como resultado, se ha verificado que, desde el momento en que el PMA recibe la transferencia de recursos, hasta el momento en que las raciones de alimentos están disponibles en destino final, se calcula un total de 83 días calendarios ejecutando procesos competitivos.

33. En vista de que durante el período evaluado el Gobierno de Guatemala no ha realizado procesos competitivos para la adquisición de alimentos comparables a los que ha realizado el PMA y sobre la base de la información provista durante las entrevistas con funcionarios encargados de las compras por parte del Gobierno (específicamente MAGA-VISAN) —referente a que los plazos invertidos por el Gobierno en un proceso competitivo para la compra de alimentos se estiman entre 6 y 8 meses (180 a 240 días, 210 días promedio) —, se concluye lo siguiente: el PMA ha demostrado eficiencia en cuanto a plazos de ejecución de los procesos de compra de alimentos al ejecutarlos un 60 % más rápido que los plazos informados por el Gobierno. Todo esto sin que represente poner en riesgo la transparencia y eficiencia de cada proceso ejecutado por el PMA.

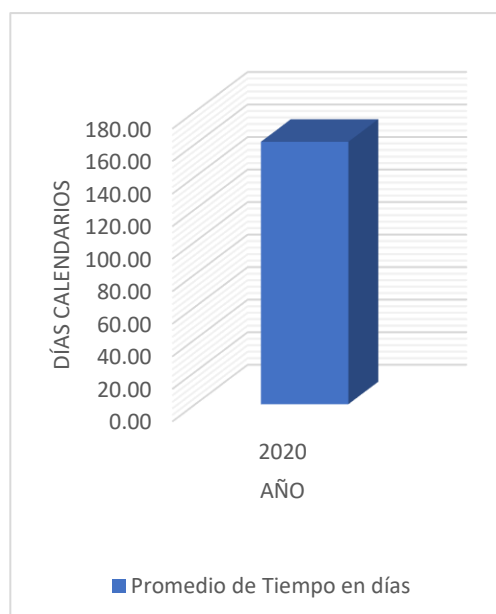
34. Adicionalmente, se debe considerar el reto que enfrentan las instituciones gubernamentales en la planificación de las compras de alimentos, ya que, para completar las raciones necesarias, se ejecutan varios procesos de compras independientes para su adquisición. Esta planificación incluye un proceso de contratación de transporte (logística), lo que representa un alto riesgo para alcanzar los objetivos de los programas gubernamentales en los plazos requeridos, específicamente al no completar las raciones (variedad de alimentos para alcanzar el contenido calórico de cada ración) debido a procesos fracasados, cancelados o impugnados, con un impacto negativo directo que se traduce en la demora de la adquisición y entrega de las raciones a la población beneficiaria.

35. Se ha logrado realizar un comparativo de plazos ejecutados en procesos de compras de alimentos del Gobierno de Guatemala, y se encontró que el resultado es de 75 días calendarios para procesos por excepción. Se hace notar que dichos procesos son ejecutados con métodos de compra menos formales que una licitación pública, de productos únicos (un solo alimento), menores cantidades, bajo valor de compra y sin distribución a nivel nacional (bodegas/almacenes del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola [INDECA]) (figura 15).

Figura 15. Cálculo del promedio de días calendarios invertidos para la compra de alimentos entre el PMA y el Gobierno de Guatemala

Datos PMA, compras de alimentos 2020-2024: Procesos competitivos, raciones completas, compra de alto volumen y alto valor. Incluye distribución a nivel nacional en bodegas/almacenes de INDECA.

2020



2021-2024



Datos de Guatecompras 2020-2024. Procesos de compra de alimentos: Procesos por excepción (Compras directas), no raciones (un solo alimento) y compra de baja cuantía, sin distribución nacional.

Promedio de días en 2020



Promedio de días en 2021-2024



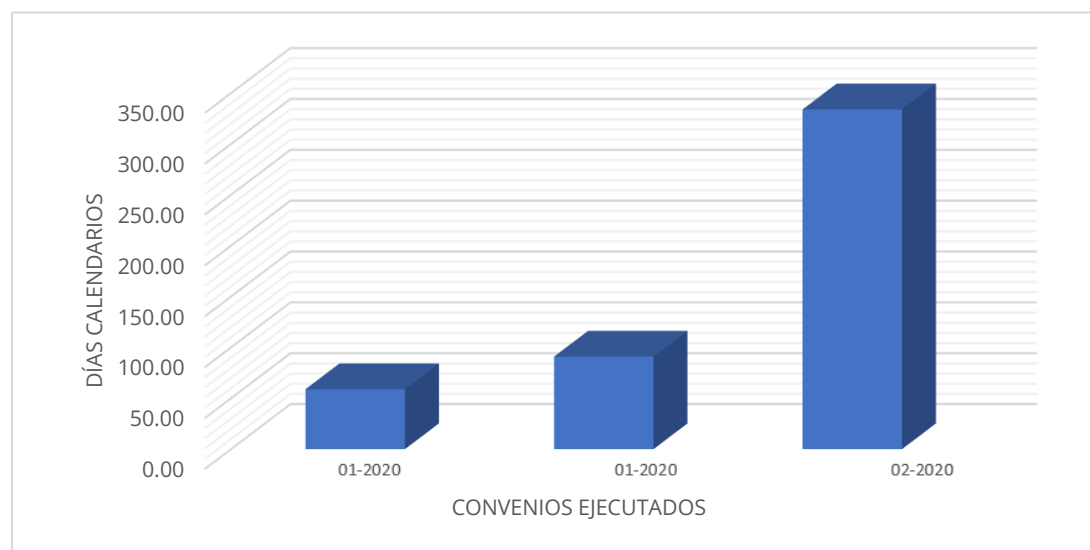
Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de Guatecompras Guatemala.

36. Esto es importante, debido a que, en teoría, un proceso competitivo requiere mayor inversión de tiempo en su ejecución que un proceso por excepción. Adicionalmente, los datos comparadores disponibles en Guatecompras corresponden en su mayoría a municipios, establecimientos de salud y Ejército, teniendo como sitios de entrega final almacenes centralizados, por lo que no requieren mayor inversión de tiempo en el proceso de distribución. En cambio, como se muestra en el mapa 1 (abajo), el PMA realiza la compra y la gestión logística que permite que el alimento llegue a destino final convenido en la forma de raciones listas para su despacho a los beneficiarios finales.

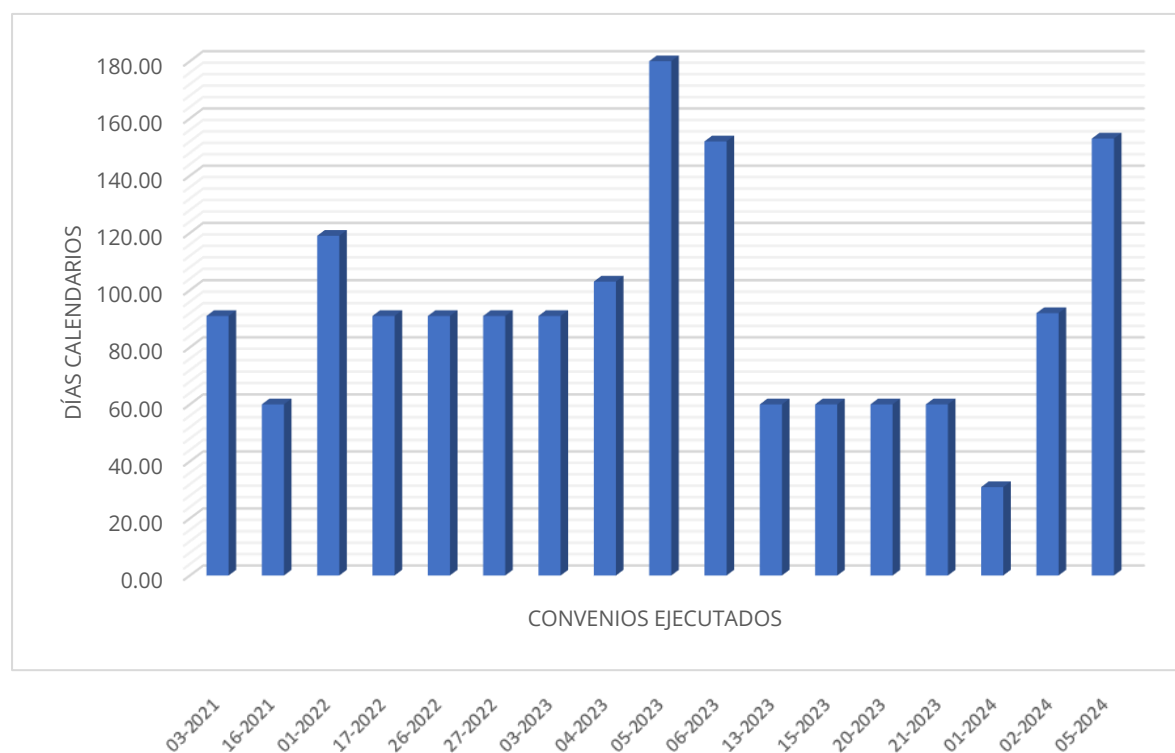
37. De lo anterior se concluye que el PMA, en la ejecución de los procesos de compra de alimentos ha demostrado eficiencia en cuanto a la ejecución en plazos razonables, que van desde la transferencia de fondos hasta la entrega de raciones de alimentos, distribuidos en los 22 departamentos de Guatemala y en promedio, en no menos de 300 municipios durante el período evaluado. A continuación, se presentan los tiempos de ejecución por convenio firmado.

Figura 16. Plazos en días calendarios requeridos para la ejecución de cada convenio del PMA

Convenios del PMA en 2020 (PEP 2018-2020)



Convenios del PMA en 2021-2024 (PEP 2021-2024)



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación según datos de la unidad Supply chain del PMA Guatemala.

CONCLUSIONES

38. Respecto al efecto que ha tenido la provisión de servicios como la compra de alimentos para instituciones nacionales y asociados en la eficiencia y transparencia de la entrega de asistencia de las entidades gubernamentales, se ha demostrado el cumplimiento del efecto estratégico en términos de eficiencia y eficacia, transparencia y ahorros.

39. La cobertura estimada de la distribución de las raciones adquiridas por el PMA y distribuida por el Gobierno se ha evidenciado a través de los datos de programa de despachos del PMA provistos al equipo evaluador. En general, las cantidades de raciones de alimentos adquiridos por el PMA en el período 2020-2024 han sido distribuidas en los 22 departamentos y en no menos de 300 municipios de los 340 municipios del país. Lo anterior también se ve reflejado en los indicadores de productos (Outputs) registrados por el PMA Guatemala para provisión de servicios (EE5, Act. 7) a partir del año 2021 y hasta 2023.

40. La contribución del PMA en la provisión de servicios ha resultado significativa en términos de entregas oportunas, en las cantidades y con la calidad requerida en cada convenio suscrito, lo que ha permitido al Gobierno aumentar la eficacia de la ejecución de distintos programas existentes cuya finalidad es la entrega de alimentos a población vulnerable (beneficiarios identificados por el propio Gobierno de Guatemala), como se ha demostrado en los apartados de eficacia y eficiencia de este análisis. Al respecto, es importante mencionar que el convenio marco en el que se firmaron los primeros convenios específicos de compras de alimentos por parte del PMA y por encargo del Gobierno de Guatemala²³⁷, incluyó actividades de fortalecimiento de capacidades y cooperación técnica que fueron eliminadas de convenios posteriores. La prestación de servicios incluidas en el PEP no ha tenido una contribución significativa a la eficacia gubernamental, específicamente en términos de creación o fortalecimiento de capacidades en la conducción de procesos de compras públicas. Lo anterior debido a las responsabilidades de las partes incorporadas en cada convenio, la diferencia significativa en las normas y políticas, procedimientos e instrumentos aplicados para la adquisición de alimentos, aspectos que no son objeto de apoyo en los convenios y en la política del PMA para la prestación de servicios, al tratarse de servicios a demanda (*On Demand Services*).

41. La provisión de servicios del PMA ha tenido una influencia significativa en el posicionamiento estratégico del PMA con el Gobierno, lo que se ve reflejado en el aumento continuo y creciente de la demanda de este tipo de apoyo, reflejados en el número y monto de convenios firmados en el período, así como en las revisiones presupuestarias realizadas al PEP original. Como se verificó en las entrevistas con los principales actores identificados para este Efecto Estratégico, particularmente el MAGA, no se prevé una disminución de esta demanda, a pesar del reciente cambio de Gobierno, sumado al hecho de que no se han presentado fenómenos naturales de importancia (adicionales de las sequías cíclicas). Esto se interpreta de dos formas, una influencia positiva en el posicionamiento del PMA, debido al interés del Gobierno por continuar el vínculo de trabajo con el PMA. También se reconoce una influencia negativa en este posicionamiento, ya que se puede interpretar la provisión de servicios como un fin en sí, o como el principal aporte o contribución que el PMA puede brindar como agencia especializada del Sistema de las Naciones Unidas. Adicionalmente, se puede crear en las instituciones contrapartes una dependencia a la ejecución de compras de alimentos en cortos plazos registrados por el PMA en contraste con los plazos promedios registrados en procesos competitivos ejecutados por las instituciones gubernamentales (con la aplicación de las normas y políticas locales para la adquisición de alimentos), aspecto que requiere una atención especial a niveles superiores de toma de decisión y a nivel de Gobierno central.

42. Respecto a la pertinencia de las intervenciones en materia de provisión de servicios del PMA en el PEP 2021-2024, se concluye que éstas han sido apropiadamente planificadas y ejecutadas, dada la coyuntura y contexto en el que fueron implementadas. Se ha identificado el interés por parte del Gobierno de Guatemala de dar continuidad a la provisión de servicios fuera de un contexto de emergencia, lo que representa una oportunidad para que el PMA brinde un mayor efecto y valor agregado de sus intervenciones y acciones, los que pueden ser asociados a los nuevos requerimientos por parte del Gobierno de Guatemala para la adquisición de alimentos.

43. En consideración de la eficacia y la eficiencia de las intervenciones en materia de provisión de servicios del PMA, se evidencia que, como prestador de servicios de compras de alimentos en situación de emergencia, el PMA ha obtenido y entregado resultados positivos en cuanto a la conducción de los

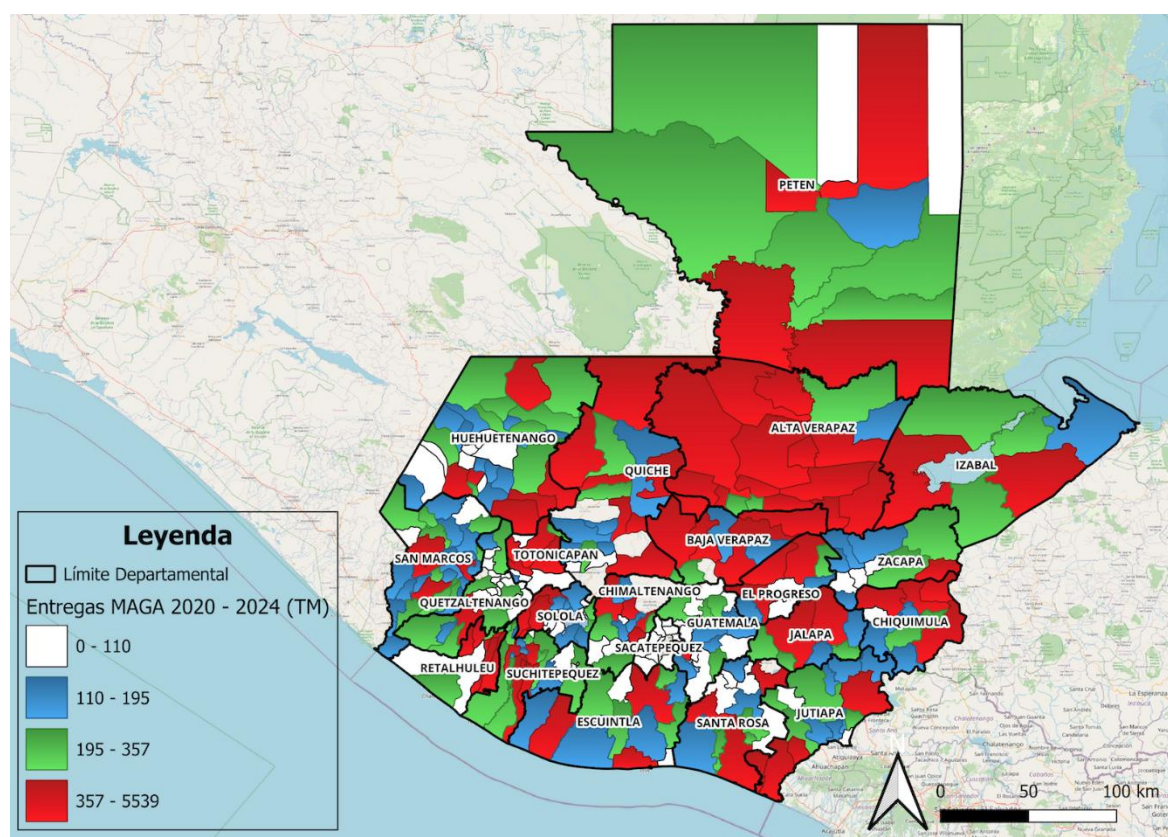
²³⁷ Documento PMA, 27 de febrero de 2014. *Convenio de Cooperación y Asistencia Técnica No. 05-2014*. Cláusulas cuarta y quinta.

procesos y la entrega oportuna de los bienes requeridos, como establecido en cada convenio evaluado. En el caso específico de los convenios para la compra de Alimento Complementario Fortificado, Convenios MIDES-MSPAS-SESAN-PMA, las entregas han sido hasta destino final (beneficiarios) siendo ésta la excepción a las entregas de los demás convenios (MAGA), cuyas entregas se verifican en las bodegas y almacenes de INDECA.

44. Durante las entrevistas desarrolladas por el equipo evaluador, se constató con las contrapartes, especialmente el MAGA, un alto grado de satisfacción por la provisión de servicios prestados en todo el período por parte del PMA Guatemala, específicamente en cuanto al cumplimiento en la provisión de las cantidades y calidad de alimentos requeridos, la eficiencia en la logística de entregas y la obtención del mejor valor por el dinero en la ejecución de cada convenio.

45. Se cuenta con datos de respaldo que puedan sustentar indirectamente el cumplimiento del resultado esperado sobre la cantidad de población objetivo beneficiada de los programas nacionales debido a la provisión de servicios de adquisiciones del PMA (PEP 2021-2024 *Expected Outputs*, numeral 92). Como se muestra en el mapa 1, las cantidades de raciones de alimentos adquiridos por el PMA han sido distribuidas en los 22 departamentos y en promedio en no menos de 300 de los 340 municipios del país²³⁸.

Mapa 1. Municipio por raciones entregadas en TM por el PMA en 2020-2024



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación. Datos del PMA Guatemala, junio de 2024.

46. Refiriéndonos a la coherencia de la intervención del PMA, a nivel externo se puede señalar que se ha verificado un alto nivel de satisfacción por los servicios ejecutados por el PMA. A nivel interno, el PMA ha cumplido satisfactoriamente con los Efectos (*Outcomes*), Productos Esperados (*Expected Outputs*) y Actividades establecidas en el PEP 2021-2024. Para lograr una mayor coherencia de las acciones del PMA en materia de provisión de servicios en el próximo PEP, se debe considerar la integración y alineación del equipo de Programas y Adquisiciones en el diseño del nuevo PEP, como se indica en la Política de adquisiciones del PMA²³⁹.

²³⁸ Documentos de programación de despachos - PMA Guatemala: Datos Programación despachos PMA.xlsx.

²³⁹ PMA Executive Board, 2019. *Local and regional food procurement policy (WFP/EB.2/2019/4-C)*, Programme integration, numeral 26 y 27.

47. En cuanto a la sostenibilidad de los servicios y productos que el PMA ha brindado al Gobierno de Guatemala en este período, los análisis y estudios realizados consideran que el sistema de compras locales aún no se encuentra en la capacidad de alcanzar los mismos niveles de eficiencia y eficacia demostrados por el PMA en las compras públicas en general²⁴⁰ y por tanto en la compra de alimentos y los servicios conexos asociados a la logística para su distribución. Lo anterior indica que es potencialmente factible que persista la necesidad del Gobierno de Guatemala para requerir los servicios del PMA para realizar compras de alimentos que permitan hacer frente a períodos cíclicos de emergencias alimentarias ocasionadas por la temporada de huracanes, sequías, actividad volcánica y otros fenómenos naturales que afectan al país.

48. En general, el PMA ha demostrado haber cumplido en tiempo y forma con el *Resultado Estratégico 5. Asociados Nacionales tienen acceso a servicios eficientes y asistencia técnica a lo largo del año*, particularmente con la *Actividad 7. Proveer servicios de adquisiciones a instituciones nacionales y otros asociados* (numeral 93 del PEP 2021-2024), actividad que ha sido objeto específico de este análisis.

DESAFÍOS

49. Impulsar acciones conjuntas en la planificación y diseño de los convenios entre la gerencia, el equipo programático y la cadena de suministros del PMA Guatemala para lograr un mayor valor agregado y efecto de la intervención a través de la provisión de servicios al Gobierno de Guatemala.

50. Incorporar condiciones en los convenios para la provisión de servicios que provean un mayor valor agregado a la intervención del PMA en la compra de alimentos con recursos del Gobierno, como podría ser la asesoría o cooperación técnica en la planificación prelicitación, incluido el apoyo en la estimación de necesidades (cantidades) e identificación de beneficiarios, así como en acciones de gestión de contratos, como el monitoreo y seguimiento de las entregas y la medición del efecto a través de indicadores claves de desempeño.

51. Para el próximo PEP, se ha identificado la necesidad de especificar y detallar con mayor precisión las acciones que se incorporarán en la estrategia de transición y salida del PMA, o en su defecto, la creación de una estrategia para el manejo de los riesgos que implican la continuidad y el potencial aumento de la demanda de la provisión de servicios.

52. Aclarar/justificar debidamente la incorporación de la provisión de servicios en el nuevo PEP, en el marco de las definiciones y alcances de los servicios provistos por el PMA, incorporadas en la Circular del Director Ejecutivo de fecha 27 de febrero de 2023²⁴¹, referidas en particular a Servicios a demanda (*On-demand Services*), ya que solo mencionan a donantes bilaterales, agencias del Sistema de las Naciones Unidas y ONG como partes externas que potencialmente pueden requerir este tipo de servicios.

SUGERENCIAS PARA EL FUTURO

53. Asegurar la integración del equipo de adquisiciones en el diseño e implementación del nuevo PEP, con el fin de incorporar estrategias locales y regionales de adquisiciones y sus modalidades para dar cumplimiento a la política de adquisiciones del PMA²⁴², y lograr dicha integración en las áreas programáticas de nutrición, resiliencia, ingresos y medios de vida, y género.

54. Incorporar en el nuevo PEP acciones que representen un mayor valor agregado a las intervenciones del PMA en Guatemala, que podrían ser incorporadas en nuevos requerimientos del Gobierno de Guatemala en materia de provisión de servicios (por ejemplo, apoyo técnico en planificación, definición de beneficiarios, procedimientos y sistemas de monitoreo y seguimiento, etc.). Esta recomendación también se encuentra sustentada por la Observación de Alta Prioridad 1, del Reporte de Auditoría Interno AR/24/07²⁴³.

55. Incorporar actividades y acciones que permitan establecer una estrategia de transición escalada a mediano plazo, como el fortalecimiento de capacidades al personal local de contraparte (asociados) en capacitaciones sobre las mejores prácticas internacionales para la adquisición de alimentos, planificación, procedimientos de logística, control de calidad, evaluación del desempeño de proveedores, manejo de reclamos, entre otros.

²⁴⁰ Centro de Investigaciones Económicas Nacionales 2023. *Adquisiciones Públicas*. Véase: https://cien.org.gt/wp-content/uploads/2023/01/3_Gestion_Publica-Adquisiciones.pdf, Sección III. Conclusiones.

²⁴¹ Documento PMA, 27 de febrero de 2023. *WFP Executive Director's Circular No. OED2023/006*, numeral 10.

²⁴² Executive Board, 2019. Local and regional food procurement policy (WFP/EB.2/2019/4-C), Programme integration, numeral 27.

²⁴³ WFP, Junio 2024. Internal Audit of WFP On-Demand Service Provision. Internal Audit Report AR/24/07.

56. Aunque el Gobierno de Guatemala ha reconocido la necesidad de mejorar los sistemas de gestión de las finanzas públicas, entre ellos los procesos de compras y contrataciones y de inversión pública²⁴⁴, no se han concretado cambios sustanciales en dichos sistemas que permitan, por ejemplo, lograr una mayor tasa de éxito en los procesos de adquisición de alimentos o en la adquisición de servicios conexos, como podrían ser logística de transporte, almacenamiento y distribución. El PMA puede fortalecer las capacidades de sus asociados para llevar a cabo compras eficientes de alimentos, a través de la incorporación de actividades de capacitación y transferencia de conocimientos, por ejemplo, sobre las mejores prácticas internacionales en la adquisición de alimentos, lo que puede incluirse en los convenios específicos de provisión de servicios, basados en su amplia experiencia y conocimiento de los procesos y factores que afectan tanto la planificación, ejecución y gestión de toda la cadena logística de compras de productos alimenticios.

57. Asimismo, para lograr un mayor valor agregado a los convenios de provisión de servicios, el PMA puede considerar como parte de los costos asociados a los productos, incluir acciones o actividades orientadas a documentar el debido proceso (*due diligence*) que da origen a la firma de cada convenio, por ejemplo, a través de la implementación de análisis de necesidades basadas en evidencia, como la elaboración/revisión en forma conjunta del pronóstico (*forecast*) de necesidades considerando listas actualizadas de beneficiarios y las zonas geográficas a atender según la priorización actualizada del mapa de prevalencia de desnutrición crónica en Guatemala²⁴⁵ u otra fuente de datos actualizada por el Gobierno y/o el PMA. Esto mismo fue identificado como una oportunidad en el informe de medio término del PEP 2021-2024. Se ha comentado que las acciones de compra de alimentos por parte del PMA y que se financian con recursos del Gobierno se encuentran limitadas por el Decreto núm. 54-2022, Artículo 26. Este artículo permite la financiación de servicios de logística complementaria y cooperación técnica por parte del PMA enfocada a: *...acciones en el ámbito de la protección social en las áreas de: seguridad alimentaria y nutrición, resiliencia comunitaria, gestión de riesgo climático y sistemas de información social, incluyendo el apoyo en la generación y manejo de sistemas de registro de beneficiarios*²⁴⁶. Basados en el contenido de este artículo, el PMA puede incorporar nuevos objetivos en los convenios de provisión de servicios orientados a mejorar la planificación de las compras (procesos para la identificación de beneficiarios, distribución geográfica, contenido calórico de las raciones, enfoque de género, etc.) y la medición del efecto de la intervención (mecanismos de monitoreo y seguimiento de las entregas). Con esto se incorporarían acciones que agregan valor a la intervención del PMA como prestador de servicios y daría mayor coherencia a cada intervención al permitir mayor precisión en la evaluación del efecto en la población meta definida en la línea de base de cada convenio.

²⁴⁴ Ministerio de Finanzas Públicas. Guatemala. Abril, 2018. *Estrategia Financiera ante el Riesgo de Desastres*.

²⁴⁵ Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República. Guatemala 2023. *Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional Primera edición*. ISBN: 978-9929-8334-0-1.

²⁴⁶ Congreso de la Republica de Guatemala, 2022. *Decreto núm. 54-2022*.

Anexo 13. Esquema de hallazgos, conclusiones y recomendaciones

Recomendación	Conclusiones	Hallazgos
Recomendación 1: Diseñar el próximo PEP con un enfoque integral en resiliencia, triple nexo y fortalecimiento de capacidades.	Conclusión 1 Conclusión 3 Conclusión 5 Conclusión 6 Conclusión 7	Hallazgos 1-4 Hallazgos 13-16 Hallazgos 5-16, 29 Hallazgos 1, 4, 17-22, 29 Hallazgos 13, 26 y 27
Recomendación 2: Promover la transformación de las políticas públicas y fortalecer la sostenibilidad institucional.	Conclusión 2 Conclusión 4	Hallazgos 13 y 24 Hallazgos 17, 20, 23, 25, 27 y 28
Recomendación 3. Fortalecer las capacidades institucionales y descentralización del PMA.	Conclusión 5 Conclusión 6	Hallazgos 5-16, 29 Hallazgos 1, 4, 17-22, 29
Recomendación 4. Optimizar el monitoreo y la evaluación para una mejor información del contexto y realidades locales, en especial frente a los temas de género y etnia.	Conclusión 1 Conclusión 6	Hallazgos 1-4 Hallazgos 1, 4, 17-22, 29

Anexo 14. Bibliografía

- Banco Mundial, 2023. *Guatemala Panorama General*. Véase: <https://datos.bancomundial.org/pais/guatemala?view=chart>, consultado el 12 de septiembre de 2024.
- Banco Mundial. Véase: <https://datos.bancomundial.org/pais/guatemala?view=chart>, consultado el 22 de marzo de 2024.
- Banco Mundial. *World Bank Country and Lending Groups*. Véase: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>, consultado el 25 de abril de 2024.
- Bündnis Entwicklung Hilft, 2020. *World Risk Report 2020*. Ruhr University Bochum – Institute for International Law of Peace and Armed Conflict (Véase: IFHV https://weltrisikobericht.de/wp-content/uploads/2020/12/WRR_2020_online_.pdf, consultado el 14 de junio de 2022).
- Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, 2023. *Adquisiciones Públicas*. Véase: https://cien.org.gt/wp-content/uploads/2023/01/3_Gestion_Publica-Adquisiciones.pdf.
- ONU-Mujeres, 2021. *Perfil de país según igualdad de género para las mujeres guatemaltecas*. Págs. 26-36.
- Chávez Martínez, 2022. *Situación del cultivo de maíz en Guatemala: principales limitaciones en la productividad*. Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas(ICTA), Guatemala.
- Clúster de logística, 2022. *Preparación Logística para Emergencia* (Guatemala). Actualización trimestral, julio-septiembre de 2022.
- Congreso de la República de Guatemala, 2022. Decreto Núm. 54-2022.
- Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (Conadur), Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplán), 2014. *Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032*.
- Convenios del PMA. Datos de Guatecompras (www.guatecompras.com.gt) y datos Excel brindados por el Área de *Supply Chain* del PMA Guatemala.
- Datos Macro. Véase: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global/guatemala#:~:text=Guatemala%20tiene%20una%20brecha%20de,que%20esa%20brecha%20se%20estreche>.
- Executive Board, 2019. *Local and regional food procurement policy* (WFP/EB.2/2019/4-C), Programme integration, numeral 27.
- FAO, FIDA, UNICEF, PMA y OMS, 2023. *The State of Food Security and Nutrition in the World 2023. Urbanization, agrifood systems transformation and healthy diets across the rural-urban continuum*. Roma, FAO. Véase: <https://doi.org/10.4060/cc3017en>, consultado el 5 de abril de 2024.
- FIDA, PMA, FAO, 2020. *Reporte de avances anual. Vinculación de la Agricultura Familiar al Programa de Alimentación Escolar*.
- Gobierno de Guatemala, 2019. *Ley de presupuesto general de ingresos y egresos del Estado (Decreto 57-92), reformada en 2019 (Resolución 19-2019)*.
- INE, 2019. *Censo Nacional de la Población de Guatemala 2018*.
- Instituto Nacional de Estadística de Guatemala. *Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 2023. Principales resultados de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI) 2022*.
- Jacir de Lovo, Ana Evelyn, 2022. *Brechas de acceso a la educación en Guatemala: transformación educativa para la igualdad, con énfasis en las poblaciones rurales y los Pueblos Indígenas*. CEPAL y FIDA.
- MAGA, 2020. *Justificación compras PMA 2020. PMA Guatemala. 2022. Análisis de impacto Conflicto Ucrania-Rusia*.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación del Gobierno de Guatemala, 2021. *Plan Estratégico Institucional. 2021-2026.*

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación del Guatemala, 2020. *Documento interno justificativo, provisto por MAGA: Justificación compras PMA 2020.doc.*

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Gobierno de España, 2023. *Sectores agroalimentario y pesquero. Ficha sectores- Guatemala abril 2023.*

Ministerio de Finanzas Públicas. Guatemala, abril de 2018. *Estrategia Financiera ante el Riesgo de Desastres.*

MSPAS, INE, SEGEPLAN, 2017. *VI Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil 2014-2015: Informe final. Guatemala.*

MSPAS, 2023. *Situación epidemiológica de la desnutrición aguda en menores de 5 años.*

Naciones Unidas Guatemala, 2020. *Marco Estratégico de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible Guatemala. 2020-2025.*

Naciones Unidas Guatemala, 2019. *Visión 2030.*

OCHA, 2024. *Plan de Respuesta Humanitaria Guatemala. Ciclo del programa humanitario 2024.*

OIM, 2023. *IOM Flash appeal. Guatemala—Migration Crisis. October 2023 - March 2024.*

ONU-Mujeres, 2021. *Perfil de país según igualdad de género para las mujeres guatemaltecas.* Págs. 42-56.

OCHA y UNDRR, 2023. *Panorama de los Desastres en América Latina y el Caribe 2000 - 2022.*

PMA-MIDES, 2023. *Informe de Labores mayo 2023 Plan Estratégico.*

PMA, 2019. *Guatemala Annual Country Report 2018 Country Strategic Plan 2018 - 2020, PMA- 2020. Guatemala Annual Country Report 2019 Country Strategic Plan 2018 - 2020, PMA- 2021. Guatemala Annual Country Report 2020 Country Strategic Plan 2018 - 2020.*

PMA, 2022. *WFP Gender Policy 2022.*

PMA, 2020. *Evaluation of the Gender Policy.*

PMA, 2023. *Guatemala Annual Country Report 2022 Country Strategic Plan 2021 - 2025.*

PMA, 2024. *Guatemala Annual Country Report 2023 Country Strategic Plan 2021 - 2025 y PMA Guatemala/Unidad RAM. 2024. Informe de revisión de medio término Plan Estratégico de País 2021-2024 Guatemala.*

PMA Executive Board, 2019. *Local and regional food procurement policy (WFP/EB.2/2019/4-C), Principles, numeral 24).*

PMA Guatemala, 2021. *Country Strategic Programme Guatemala 2021-2024. (WFP/EB.2/2020/7-A/3).*

PMA Guatemala, 2022. *Informe de Viaje Taller de Nutrición y Resiliencia.*

PMA Guatemala, 2020. *Programación y ejecución actividades PMA Guatemala 2021-2023.*

PMA Guatemala, 2022. *Informe de Misión Zacapa Taller Resiliencia-Nutrición.*

PMA Guatemala, 2022. *Informe Chiquimula Sesión 1 junio 2022.*

PMA Guatemala, 2022. *Informe monitoreo Sololá 13 AL 15 DE DICIEMBRE (2021).*

PMA Guatemala, 2021. *Informe final actividades en CHIMALTENANGO 2021.*

PMA Guatemala, 2023. *Construyendo sistemas alimentarios resilientes al clima en Guatemala.*

PMA Guatemala, 2023. *Empoderamiento de Mujeres Indígenas.*

PMA Guatemala, 2023. *Enfoque SBCC Proyecto Nutrición en Quiché.*

PMA Guatemala, 2023. *Guatemala Annual Country Report 2022 Country Strategic Plan 2021 - 2025.*

PMA Guatemala, 2023. *Microseguros Paramétricos.*

PMA Guatemala, 2023. *Acciones Anticipatorias (AA). Operativización y despliegue de WFP Guatemala.*

PMA Guatemala, 2023. *Construcción de Paz con enfoque humanitario en Valle de Polochic.*

PMA Guatemala, 2023. *Informe proyecto "Prevención del deterioro nutricional de las comunidades rurales más vulnerables en Sololá", financiado por AECID.*

PMA Guatemala, 2023. *Mejora de la seguridad económica y alimentaria equitativa para las mujeres indígenas afectadas por las crisis económicas y climáticas en Alta Verapaz, Guatemala (Proyecto Canadá).*

PMA Guatemala, 2023. *Providing emergency assistance in Guatemala.*

PMA Guatemala, 2024. *Ejemplo casos 2020-2024 CFM (archivo Excel compartido por OP).*

PMA Guatemala, 2024. *Informe de Monitoreo final Pro-Resiliencia.*

PMA Guatemala. *Ficha de procesos de compras.*

PMA Guatemala/Unidad RAM, 2024. *Informe de revisión de medio término Plan Estratégico de País 2021-2024 Guatemala.*

PMA, 2022. *Informe de Monitoreo Post Distribución Proyecto "Resiliencia para Seguridad Alimentaria y Nutrición en las Comunidades Más Vulnerables de Huehuetenango, Guatemala".*

PMA, 2022. *Prevención del Deterioro Nutricional de las Comunidades Rurales Más Vulnerables en Sololá.* AECID.

PMA, 2017. *Programa Estratégico de País.* Guatemala 2018-2021 y PMA, 2019. *Guatemala Annual Country Report 2018 Country Strategic Plan 2018 – 2020.*

PMA, 2019. *Plan Estratégico de País (PEP) 2019-2021.*

PMA, 2020. *Programa Estratégico de País.* Guatemala 2018-2020.

PMA, 2021. *Reporte de avances anual "Vinculación de la Agricultura Familiar al Programa de Alimentación Escolar".*

PMA, 2021. *Informe final Implementación actividades en Sololá AEG.*

PMA, 2022. *Informe historias proyecto AECID.* Como parte de un proyecto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) implementado por el Programa Mundial de Alimentos, se establecieron grupos de ahorro y crédito comunitarios en Sololá con el objetivo de empoderar económicamente a mujeres indígenas.

PMA, 2022. *Informe Brigadas Integral de Nutrición.*

PMA, 2023. *Guatemala Annual Country Report 2022 Country Strategic Plan 2021 – 2025.*

PMA, 2023. *Informe WFP Guatemala - Cargill Biannual Report Jan-Jun 2023* y PMA. 2023. *WFP Guatemala - School Feeding Mobile App.*

PMA, 2023. *Programación y ejecución de actividades PMA Guatemala 2021-2023.*

PMA, 2023. *Programación y ejecución de actividades PMA Guatemala 2021-2023* y FIDA, PMA, FAO. 2020. *Vinculación de la Agricultura Familiar al Programa de Alimentación Escolar: Reporte de avances anual.*

PMA, 2023. *WFP Guatemala - School Feeding Mobile App.*

PMA, 2023. *Informe Final de Consultoría. Estrategia Financiera Ante el Riesgo de Desastres y su Plan Operativo.*

PMA, 2023. *Informe y metodologías temas transversales PMA Guatemala.*

PMA, 2023. *Línea de base. Fortalecimiento de la resiliencia climática para zonas rurales vulnerables. Quiché, Guatemala.*

PMA, 2023. *Reporte del CFM: WFP Guatemala.*

PMA, 2024. *Guatemala Annual Country Report 2023 Country Strategic Plan 2021 – 2025.*

PMA, 2024. *Informe de Auditoría Interna de la prestación de servicios (AR/24/07),*

PMA, 2024. *WFP Indigenous Peoples Portfolio Factsheet.*

PMA. *Informe final línea de base proyecto UE "Pro-resiliencia"*.

PMA/RAM, 2024. *Informe de Revisión de Medio Término*.

PMA, 2022. *Guatemala Country Brief*. Véase: <https://reliefweb.int/report/guatemala/wfp-guatemala-country-brief-october-2022>, consultado el 16 de septiembre de 2024.

PMA, 2022. *Análisis del efecto del alza de los precios en la seguridad alimentaria. Conflicto Ucrania-Rusia*.

PMA, 2014. Convenio de Cooperación y Asistencia Técnica Núm. 05-2014. Cláusulas cuarta y quinta.

PMA, 2023. *WFP Executive Director's Circular No. OED2023/006, numeral 10*.

PMA, 2022. *Prevención del deterioro nutricional de las comunidades rurales más vulnerables en Sololá* (AECID).

PMA. COMET. Indicadores de resultados.

Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN), Instituto Nacional de Estadística (INE), Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP), 2022. *Informe de la Línea de Base de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición 2021/2022*.

Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República. Guatemala, 2023. *Ítica Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional* Primera edición. ISBN: 978-9929-8334-0-1.

SESAN, INCAP, CRS, UNICEF, PMA, 2017. *Análisis de la Brecha de Nutrientes*

Unión Europea y PMA, 2024. *Monitoreo final: Abordaje integral para construir resiliencia en comunidades vulnerables a la inseguridad alimentaria y choques climáticos, especialmente la sequía, en Guatemala. Programa "PRO-Resiliencia"*.

University of Notre Dame. Véase: <https://gain.nd.edu/our-work/country-index/>, consultado el 14 de junio de 2022.

USAID y OIM, 2023. *Encuesta sobre migración internacional de personas guatemaltecas y remesas 2022. Resumen ejecutivo*.

WFP Código COM-PRO-003: *Procedimientos de gestión de licitaciones y Ficha de procesos de compras*. PMA Guatemala.

WFP, junio de 2024. *Internal Audit of WFP On-Demand Service Provision. Internal Audit Report AR/24/07*.

WFP, 2024. Véase: https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000156224/download/?_ga=2.65885868.325427498.1726255805-1518041071.1658261511.

Véase:

http://www.infoiarna.org.gt/rediarna/Articulos_prensa_iarna/adjuntos/2013/Corredor_seco_se_extiende.pdf consultada el 9/5/2024.

Véase: <https://indesgua.org.gt/nueva-clasificacion-de-paises-del-banco-mundial/> consultado el 22 de marzo de 2024.

WFP. Código COM-PRO-003: *Procedimientos de gestión de licitaciones*.

Acrónimos

Acrónimo	Significado
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CBT	Transferencias monetarias (<i>Cash-Based Transfers</i>)
CCSC	Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento
CODESAN	Comisiones Departamentales de Seguridad Alimentaria
COMUSAN	Comisiones Municipales de Seguridad Alimentaria
CONRED	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
CPB	Presupuesto por Cartera de País (<i>Country Portfolio Budgeting</i>)
CTIAE	Comisiones técnicas interinstitucionales de alimentación escolar
EE	Efecto Estratégico
ENSMI	Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil
EPEP	Evaluación del Plan Estratégico de País
ETCAE	Escuelas Técnicas de Campo para la Alimentación Escolar
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FC	Fortalecimiento de capacidades
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GCNN	Gran Cruzada Nacional por la Nutrición
GE	Gestor de Evaluación
GIR	Grupo Interno de Revisión
GTL	Grupo de Trabajo de Logística
IE	Informe de Evaluación
IER	Informe de Evaluación Resumido
INCAP	Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá
IR	Informe de Inicio (<i>Initial Report</i>)
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MC	Marco Estratégico de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de Guatemala
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
MINEDUC	Ministerio de Educación
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
OCHA	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEV	Oficina de Evaluación (<i>Office of Evaluation</i>)
OHCHR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organizaciones no gubernamentales
ONU	Organización de las Naciones Unidas

OP	Oficina en el país del PMA
OPA	Organizaciones de personas agricultoras de pequeña escala
OPF	Organización de Padres de Familia
OPS	Organización Panamericana de la Salud
LACRO	Oficina Regional de América Latina y el Caribe (<i>Latin America and the Caribbean Regional Office</i>)
PBN	Plan Basado en Necesidades
PEP	Plan Estratégico de País
PND	Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PMA	Programa Mundial de Alimentos
POLSAN	Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
RAP	Reporte Anual del País
RMT	Revisión de medio término
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SINASAN	Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria
TdC	Teoría del Cambio
TM	Tonelada métrica
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Oficina de Evaluación

Programa Mundial de Alimentos

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Roma, Italia - Tel. +39 06 65131

wfp.org/independent-evaluation