

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

Segundo período de sesiones ordinario
de la Junta Ejecutiva

Roma, 9-13 de noviembre de 2009

INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 6 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.2/2009/6-A
9 octubre 2009
ORIGINAL: INGLÉS

INFORME RESUMIDO SOBRE LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA PLANIFICACIÓN PARA IMPREVISTOS DEL PMA DURANTE EL PERÍODO 2002-2008

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio Web del PMA (<http://www.wfp.org/eb>).

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su examen.

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a las funcionarias del PMA encargadas de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Directora, Oficina de Evaluación: Sra. C. Heider Tel.: 066513-2030

Oficial de Evaluación: Sra. C. Conan Tel.: 066513-3480

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Sra. C. Panlilio, Auxiliar Administrativa de la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).



RESUMEN

El PMA introdujo la planificación para imprevistos como actividad especializada de preparación ante situaciones de emergencia con el fin de mejorar sus intervenciones humanitarias en esas situaciones. El propósito de la presente evaluación es reflexionar sobre las aportaciones y las limitaciones de esta iniciativa con el espíritu de aprender y de mejorar la práctica.

Aunque este tipo de planificación se ha realizado al menos una vez en casi todas las oficinas del PMA en los países, en la evaluación se constató que, hasta el momento, en muchos casos había influido relativamente poco en la labor de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias, sobre todo en lo que respecta a medidas de preparación concretas como son el establecimiento de depósitos preventivos de alimentos, las disposiciones de logística, la mejora del acceso a las fuentes de información o los acuerdos previos con los asociados o las autoridades. Ha habido ejemplos notables en los que la planificación para imprevistos ha representado una contribución sustancial pero, por lo general, esa aportación no ha sido sistemática. Los escasos efectos prácticos se obtuvieron principalmente cuando la planificación se llevó a cabo ante amenazas inminentes y bien definidas.

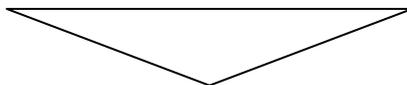
En los casos en que la participación en el proceso fue amplia, la planificación se tradujo en una mayor toma de conciencia sobre los riesgos, una anticipación de los problemas y una mayor comprensión de los mismos, aunque no siempre ha sido así. En lo que concierne a la planificación interinstitucional para imprevistos, el PMA ha contribuido sustancialmente a esa labor a nivel mundial en el marco del Comité Permanente entre Organismos. La planificación para imprevistos en el marco del módulo de acción agrupada correspondiente, del que el PMA es el organismo principal, constituye una nueva oportunidad para el Programa, que ya está haciendo lo posible para no desaprovecharla. A nivel regional y nacional, la participación en la planificación interinstitucional para imprevistos ha sido por lo general constante, aunque en los últimos años la función de liderazgo y la activa dedicación del PMA al respecto se han debilitado.

El hecho de que la planificación para imprevistos tal como se practica en la actualidad no haya arrojado resultados óptimos se debe principalmente al modo en que se ha puesto en práctica y, en particular, a haber tenido como único objetivo la elaboración de planes detallados. Otros factores son la práctica habitual de asignar a esa tarea poco personal o personal asociado, un nivel de apoyo variable tanto desde el punto de vista técnico como directivo, la escasa conexión con otros procesos de planificación y la reducción del apoyo financiero.

Aunque se ha determinado que el impacto ha sido deficiente, el equipo de evaluación ha constatado que la inversión en la planificación para imprevistos ha valido casi seguramente la pena y que los posibles beneficios podrían multiplicarse si se invierte más en las tareas de preparación para la pronta intervención, incluida la planificación para imprevistos.

Las recomendaciones formuladas animan a redefinir la planificación para imprevistos, a renovar el compromiso del Programa con la preparación para la pronta intervención, incluida la planificación para imprevistos, y a actualizar el material de orientación y seguir mejorando la capacitación del personal aprovechando la experiencia y las innovaciones sobre el terreno.

PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta toma nota del “Informe resumido sobre la evaluación estratégica de la planificación para imprevistos del PMA durante el período 2002-2008” (WFP/EB.2./2009/6-A), así como de la “Respuesta de la dirección al Informe resumido sobre la evaluación estratégica de la planificación para imprevistos del PMA durante el período 2002-2008” (WFP/EB.2/2009/6-A/Add.1), y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones expuestas por sus miembros durante los debates.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento “Decisiones y recomendaciones del segundo período de sesiones ordinario de 2009 de la Junta Ejecutiva” que se publica al finalizar el período de sesiones.



ANTECEDENTES

Características de la evaluación

1. El objetivo de la presente evaluación es determinar los logros y las carencias de la labor del PMA en la esfera de la planificación para imprevistos como proceso estratégico y operacional firmemente arraigado en el marco más general del PMA relativo a la preparación para la pronta intervención y la intervención ante situaciones de emergencia, y extraer lecciones que permitan mejorar las realizaciones y los efectos. La evaluación se centra en los siguientes aspectos: i) la medida en la que la planificación para imprevistos ha mejorado la preparación para situaciones de emergencia y contribuido a que las intervenciones humanitarias sean más apropiadas, oportunas, eficientes, eficaces y de mayor calidad; ii) el marco organizativo; iii) las directrices normativas, y iv) la contribución del PMA a la planificación para imprevistos humanitarios mediante procesos interinstitucionales. La evaluación, que se refiere al período 2002-2008, se llevó a cabo entre marzo y julio de 2009.
2. El equipo de evaluación estaba formado por cinco consultores independientes y su labor consistió en estudiar documentación diversa, como la bibliografía sobre el tema, un inventario de la planificación para imprevistos, evaluaciones, orientaciones o directrices y planes para imprevistos del PMA; organizar entrevistas con las partes interesadas en la Sede del PMA, sobre el terreno y en las organizaciones asociadas; realizar visitas a ocho oficinas en los países —el Afganistán, la República Democrática del Congo, El Salvador, Guinea, Nicaragua, el territorio palestino ocupado, el Perú y Somalia— y a cuatro despachos regionales; y hacer una encuesta por Internet a los equipos de las oficinas. Los informes preliminares se pusieron a disposición de las partes interesadas para que formularan observaciones, que luego se tuvieron en cuenta cuando fue necesario introducir correcciones de datos o aclaraciones.

Contexto

3. Las primeras peticiones dirigidas a las entidades de las Naciones Unidas para que mejoraran las intervenciones de emergencia mediante diversas formas de planificación y preparación para la pronta intervención se hicieron a principios de la década de 1960 y se reiteraron una década más tarde a raíz de una serie de emergencias graves. En cada nueva situación de emergencia que se producía, se detectaban deficiencias y en cada ocasión se pedía la instauración de mecanismos más sólidos de preparación para la pronta intervención y respuesta: disposiciones financieras especiales, almacenamiento de alimentos, planificación ante emergencias, manuales y directrices, etc. La tendencia observada en el sistema internacional apunta a una evolución continua, consistente en pasar de las intervenciones humanitarias puntuales a unos sistemas más estructurados de apoyo a las intervenciones de emergencia, a la vez que se presta una atención cada vez mayor a la preparación para la pronta intervención en las oficinas en los países.
4. Varios organismos asociados del PMA no han cejado en sus esfuerzos por mantener y mejorar su capacidad de preparación para la pronta intervención, incluida la planificación para imprevistos. Ésta fue introducida por primera vez como instrumento de planificación por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) a principios de la década de 1980, y desde entonces ha contado con el respaldo de personal de planificación especializado que trabaja desde su Sede. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) empezó a prestar atención específica a la



preparación para la pronta intervención y la planificación para imprevistos a mediados de la década de 1990, utilizando como principal instrumento para ello un marco de planificación de la preparación e intervención ante situaciones de emergencia, mientras que los procesos conexos reciben el apoyo de un programa mundial descentralizado cuyo objetivo es institucionalizar en todas las oficinas la labor de preparación y planificación de las intervenciones.

5. Las organizaciones no gubernamentales (ONG) de mayor tamaño también llevan años lidiando con la cuestión de la preparación y la planificación para imprevistos. El proceso de planificación de la Cooperativa de Asistencia y Auxilio a Cualquier Parte del Mundo (CARE), denominado “planificación de la preparación para situaciones de emergencia”, incluye un elemento de planificación para imprevistos que se ha de poner en práctica en caso de emergencia; en 1995, CARE institucionalizó una política mundial que hizo obligatoria la elaboración de planes de operaciones de emergencia en todas sus oficinas en los países. Oxfam utiliza la expresión “planificación para imprevistos” y la interpreta como una actividad de planificación de todas las oficinas en los países que conlleva un proceso de actualización periódica por medio de un examen de los riesgos y una evaluación de la preparación para la pronta intervención. Todos los organismos se han enfrentado a problemas comunes: dificultades para mantener al día los procesos de planificación y los propios planes y para que éstos sigan siendo pertinentes, la producción excesiva de documentos (planes) muy pormenorizados que resultan de poca utilidad, y la tendencia de las oficinas a elaborar los planes más como obligación burocrática que como actividad de planificación.
6. En 2001 se creó el subgrupo de trabajo del Comité Permanente entre Organismos (IASC) dedicado a la alerta temprana y la planificación para imprevistos, presidido conjuntamente por el PMA y el UNICEF y en el que participan activamente los organismos interesados en la materia. Ese subgrupo es el principal foro internacional de los organismos operacionales del IASC sobre estos temas. Como contribuciones destacadas pueden citarse la elaboración colectiva de nuevas herramientas de alerta temprana; la prestación de apoyo a la planificación interinstitucional para imprevistos en situaciones de emergencia específicas y la elaboración de unas directrices interinstitucionales sobre planificación para imprevistos. A nivel regional se han constituido igualmente grupos de trabajo interinstitucionales inspirados en cierta medida en el foro interinstitucional de ámbito mundial que tienen como objetivo mejorar la colaboración en materia de preparación y planificación para imprevistos, y cuentan a menudo con la ayuda de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH). En el plano nacional, la colaboración en esta esfera se produce normalmente bajo la égida del equipo de las Naciones Unidas o el equipo de ayuda humanitaria en el país.
7. Las buenas prácticas extraídas del examen de las experiencias de especialistas en la planificación para imprevistos¹ apuntan a que esa labor es eficaz cuando:

¹ Entre esos documentos destacan los siguientes:

- IASC: *Challenges and Suggestions for Enhancing Inter-Agency Contingency Planning – Report of the 1st Global Consultation of Contingency Planners in Humanitarian Agencies*. Subgrupo de trabajo del IASC sobre preparación y planificación para imprevistos, Ginebra, julio de 2007.
- Choularton, R.: “Conclusions and Challenges for the Future”. En *Contingency Planning and Humanitarian Action: A Review of Practice*. Network Paper nº 59. Humanitarian Practice Network, Londres, marzo de 2007.
- IASC: “Directrices sobre la planificación interinstitucional para imprevistos en la asistencia humanitaria”, Subgrupo de trabajo del IASC sobre preparación y planificación para imprevistos, Ginebra, noviembre de 2007.



- se considera más una función de gestión que una función técnica y está dirigida por altos cargos responsables de adoptar decisiones y muy comprometidos;
- se trata de un proceso participativo que incluye a todos los que deberán trabajar juntos en caso de que se produzca una emergencia: personal de finanzas, administración, recursos humanos y tecnología de la información y las comunicaciones, así como funcionarios de los programas y otro personal encargado de las operaciones, y con él se intenta deliberadamente aumentar la coordinación entre distintas dependencias y organizaciones;
- comienza con una evaluación de las necesidades humanitarias, pero también valora la capacidad de intervención, para determinar de ese modo las carencias y encontrar el modo de superarlas;
- está vinculada, siempre que es posible, con los sistemas nacionales y tiene en cuenta las prácticas vigentes de gestión de catástrofes a nivel comunitario, la situación en que se hallan los sistemas y las medidas de preparación, y los planes del gobierno;
- es un proceso continuo que incluye revisiones y actualizaciones periódicas;
- está integrado en los procesos de planificación permanentes;
- está vinculado con los sistemas de alerta temprana y con otros sistemas de información y adopción de decisiones;
- es facilitado, aunque no llevado a cabo, por una persona que tiene tanto experiencia en planificación para imprevistos como dotes de facilitación²;
- la planificación en sí corre a cargo del personal de la oficina en el país correspondiente; el plan final es conciso y fácil de aplicar, y los diferentes usuarios —responsables superiores de la adopción de decisiones, especialistas del sector y donantes— pueden utilizar elementos independientes del mismo;
- los planes incluyen sólo los detalles necesarios para sustentar las medidas de preparación necesarias, asegurar la capacidad de intervención y resolver los problemas previstos, evitando caer en un “exceso de planificación” o en la “trampa de la consolidación”, y
- se señalan unos criterios de activación para saber cuándo emprender medidas específicas de preparación o de intervención.

Las investigaciones académicas³ hacen hincapié en que la planificación para emergencias será más eficaz si:

- se basa en un modelo de solución de problemas;
- está orientada hacia la utilización de mecanismos y técnicas que favorezcan la coordinación interinstitucional y la adopción de decisiones en común, y no a la definición pormenorizada de lo que convendría hacer en cada imprevisto, y
- se hace más hincapié en el proceso de planificación que en el plan resultante.

² El apoyo técnico a la planificación para imprevistos interinstitucional debe ser multiinstitucional y no provenir de un solo organismo o entidad.

³ Dynes, Russell R.: “Community Emergency Planning: False Assumptions and Inappropriate Analogies”, *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 12(2): 141-58, 1994.
 Quarantelli, E.L.: *Major Criteria for Judging Disaster Planning and Managing their Applicability in Developing Societies*. Preliminary Paper n° 268. Centro de Investigaciones sobre Desastres, Universidad de Delaware, Newark DE, Estados Unidos, 1998.



Panorama general de la planificación para imprevistos en el PMA

8. En torno al año 2000, el PMA comenzó a valorar la necesidad de revisar sus sistemas y mecanismos de emergencia teniendo en cuenta las difíciles situaciones a las que tuvo que enfrentarse al responder a emergencias múltiples y simultáneas a finales de la década de 1990. La atención concertada a la planificación para imprevistos fue uno de los aspectos de un nuevo enfoque encaminado a provocar un cambio de actitud en el PMA, pasando de una actitud “reactiva” a otra más prospectiva y previsor. A la planificación para imprevistos se añadieron conceptos, iniciativas y sistemas complementarios: el sistema institucional de alerta temprana, la red EPWeb, la capacitación en materia de intervención en situaciones de emergencia y una sala de situación.
9. El PMA define la planificación para imprevistos como el “proceso de establecimiento de objetivos, enfoques y procedimientos de los programas para responder a situaciones o acontecimientos específicos que puedan ocurrir, que incluye la identificación de esos acontecimientos y la formulación de situaciones hipotéticas y de planes adecuados para prepararse y responder a ellos de manera eficaz”. En este sentido, su fin es planear intervenciones para imprevistos específicos. Se trata de un proceso orientado a abordar cuestiones tanto estratégicas como operacionales y normalmente se espera que desemboque en un plan concreto y viable.
10. En el marco de la iniciativa más general sobre preparación, la evolución de la planificación para imprevistos en el PMA desde 2000 estuvo marcada por un impulso concertado para desarrollar actividades en la materia e incorporarlas de forma habitual, lo cual se vio facilitado por el firme apoyo prestado por los donantes, especialmente con las donaciones concedidas con arreglo al documento de estrategia institucional del Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID). La primera serie de cursos de capacitación comenzó en 2001. El PMA publicó unas directrices en la materia en 2002, que luego se complementaron con un conjunto de instrumentos conexos. En 2001-2002 se elaboró el marco del PMA de preparación y respuesta para situaciones de urgencia, que se perfeccionó en 2003. Entre 2003 y 2006 se llevó a cabo una amplia labor de capacitación en planificación para imprevistos, en la que participaron más de 400 personas. Las directrices del IASC sobre el tema se elaboraron en 2002 y se actualizaron en 2007, y el PMA desempeñó un papel destacado en esa labor.
11. La planificación para imprevistos sigue siendo uno de los indicadores principales del estado en que se halla la preparación para la pronta intervención en las oficinas en los países. La actividad ha recibido el apoyo de los despachos regionales, conforme a las orientaciones globales y con el apoyo del personal de la Sede. Entre 2002 y 2008, la labor de planificación para imprevistos abarcó una amplia variedad de emergencias —alrededor del 60% fueron crisis provocadas por el hombre y el 40% originadas por catástrofes naturales— y abordó tanto nuevas emergencias como posibles cambios en las situaciones de emergencia prolongadas en curso.
12. Durante ese mismo período se registraron más de 125 planes para imprevistos del PMA⁴ y éste participó asimismo en más de 84 actividades de planificación interinstitucional. Sin embargo, si se observa la evolución seguida año tras año, aunque entre 2002 y 2005 el número de planes para imprevistos elaborados por las oficinas del PMA se duplicó con creces, posteriormente se redujo, de modo que en 2008 el número de planes registrados fue el mismo que en 2002. Esto coincidió con una disminución de los fondos destinados a actividades de preparación para la pronta intervención.

⁴ A ello hay que añadir un número desconocido de planes elaborados en los países que no se registraron ni circularon internamente.



ASPECTOS DESTACADOS DE LAS REALIZACIONES

13. Para determinar cuál ha sido la contribución de la planificación para imprevistos a la labor de preparación e intervención ante situaciones de emergencia en el PMA, en la evaluación se examinó cómo se ha entendido y aplicado este tipo de planificación, ya que ello influye claramente en su posible contribución. Además, como base para realizar mejoras, se intentó asimismo identificar los aspectos que influyen en la utilidad de la planificación para imprevistos.

La práctica de la planificación para imprevistos en el PMA

14. El equipo de evaluación constató que entre el personal había interpretaciones muy diferentes de lo que significan la planificación y la preparación para imprevistos. También existían opiniones dispares sobre la importancia y la utilidad de los distintos elementos que conforman la planificación y sobre cuál debe ser su eje central, en qué medida debe prestar atención, además de a las necesidades de la población, a las capacidades operacionales y las cuestiones administrativas.
15. También se observaron puntos de vista diferentes con respecto a cuándo debe realizarse la planificación. Si ésta es obligatoria y, sobre todo, si se impone en un momento inoportuno, tiende a ser tratada exclusivamente como requisito burocrático; y, por el contrario, si se deja que se lleve a cabo sólo en caso de necesidad, puede llegar a desaparecer. El equipo de evaluación constató que era necesario, por un lado, definir con mayor claridad las orientaciones y los procesos decisorios para ayudar a las oficinas a determinar cuándo deben prepararse planes para imprevistos y, por otro, realizar análisis de los riesgos y exámenes del estado de preparación de las oficinas en el marco de la elaboración del plan de trabajo anual y del examen a mitad de año que se realizan en los países.
16. La participación en los procesos de planificación para imprevistos es uno de los factores claves para determinar su utilidad. En la evaluación se constató que en el PMA el grado de participación en esos procesos variaba considerablemente: en algunas oficinas, el personal directivo superior dirigía el proceso; en otras, no prestaba respaldo suficiente o bien se desentendía del todo. La participación del personal de las oficinas en los países, por otro lado, también variaba: en los procesos podía intervenir todo el personal de la oficina o, en el extremo contrario, el plan lo redactaba una sola persona o, más frecuentemente, un pequeño grupo que simplemente solicitaba información a los demás. La planificación para imprevistos se percibe esencialmente como una actividad interna, con muy poca participación de los asociados. Para fortalecerla en el PMA será preciso abordar la cuestión de la participación, reconociendo la importancia de la movilización y el liderazgo del personal directivo, la intervención de personas que representen todas las funciones críticas y las ventajas de aumentar la participación de los asociados clave. En situaciones delicadas habrá que encontrar maneras conjuntas de planificar y compartir información esencial, reconociendo la necesidad de tratar como confidenciales los detalles de ciertas hipótesis.
17. Se constató que la forma y el contenido de muchos planes para imprevistos elaborados por las oficinas en los países seguían el formato definido en las directrices vigentes en la materia que, según la interpretación corriente, exigen que se elaboren planes pormenorizados. En muchos casos los planes son muy extensos y detallados, aunque la práctica totalidad del personal se muestra de acuerdo en que no han sido de gran utilidad. En 2004 una parte del personal dedicado a la planificación para imprevistos empezó a experimentar con formatos alternativos, usando matrices, síntesis de una página y otras técnicas. Las futuras iniciativas encaminadas a mejorar la preparación para la pronta

intervención y la planificación para imprevistos del PMA saldrán ganando si aprovechan tales innovaciones introducidas por el personal sobre el terreno.

18. Las constataciones de la evaluación confirman la creencia generalizada entre los encargados de la planificación en caso de emergencias humanitarias de que el proceso de análisis y planificación es más importante que el plan resultante. Sin embargo, en muchos casos la planificación se realizó con el único objetivo de elaborar un *plan*. Los evaluadores creen que esto obedece a varios motivos: la forma en que se interpretan las directrices; las solicitudes dirigidas a las oficinas en los países para que actualicen sus planes; el que la existencia de un plan para imprevistos sea la medida principal de preparación de una oficina, y la falta de fondos suficientes para la preparación. Se constató que en la elaboración de hipótesis a menudo se invierten esfuerzos excesivos y que, por lo general, esa labor desempeña un papel desproporcionado en el proceso de planificación, lo cual demuestra que se asigna más importancia a la elaboración de un plan que al hecho de estar preparados.
19. Se constató asimismo que la planificación para imprevistos normalmente se lleva a cabo como proceso de planificación distinto, independiente, con escasa conexión con la planificación ordinaria o con otros procesos relacionados con la gestión de riesgos en el PMA. La falta de claridad sobre la relación existente entre la planificación ordinaria y la planificación para imprevistos afecta a los resultados de esta última, dando lugar a que la primera no se beneficie del análisis de los riesgos, a que las medidas correctoras señaladas en los planes para imprevistos sean difíciles de integrar en los procesos de los programas y a que el trabajo se duplique. También se manifestaron dudas con respecto a la conexión entre la planificación para imprevistos, la planificación de la continuidad de las actividades, la elaboración de planes de seguridad, la gestión de riesgos institucionales y otros procesos de planificación especializada como la planificación para casos de pandemia, todos los cuales requieren análisis muy similares de los riesgos y la vulnerabilidad de la capacidad del PMA.

Marco organizativo

20. Cabe señalar, como aspecto positivo, que la planificación para imprevistos ha contribuido a crear una cultura de la preparación para la pronta intervención en todo el PMA y que el personal se ha mostrado de acuerdo en introducir medidas correctivas para hacerla aún más eficaz. Sin embargo, en conjunto, los sistemas de apoyo de la organización siguen siendo débiles.
21. En lo que respecta al marco de política, la planificación para imprevistos se ha inscrito dentro de la iniciativa más amplia de preparación del PMA, especialmente su marco de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia. No existe una política o directiva específica sobre preparación, incluida la planificación para imprevistos. En el futuro habría que preguntarse si un marco de política más formalizado serviría para mejorar y fortalecer la labor actual.
22. Según la evaluación, en general el personal valora positivamente las directrices normativas vigentes sobre planificación para imprevistos y, más concretamente, las directrices de planificación para imprevistos de 2002, aunque la mayoría reconoce que necesitan una actualización. Aunque se han adoptado medidas para complementar esas directrices, es preciso revisarlas a fondo en función de las cuestiones planteadas en la presente evaluación, teniendo en cuenta, por ejemplo, las innovaciones introducidas por el personal de las oficinas en los países y los despachos regionales para adaptar la planificación para imprevistos a las necesidades existentes sobre el terreno; también es necesario recurrir en mayor medida a ejercicios de simulación.



23. El equipo de evaluación también constató que en los primeros años de implantación de la planificación para imprevistos se había organizado capacitación de manera sistemática para mejorar la preparación del personal, y que quienes participaron en ella indican que siguen haciendo uso de los conocimientos adquiridos y que la capacitación fue útil. Sin embargo, muchos de los entrevistados afirman no haber recibido ninguna capacitación al respecto, ya que en años recientes los cursos han disminuido sustancialmente debido, al parecer, a la reducción de los recursos financieros. La evaluación determinó que se necesita claramente un perfeccionamiento continuo de las capacidades en la esfera de la preparación para la pronta intervención y la planificación para imprevistos, y que esa labor será más constructiva si se inscribe en una estrategia integral de fomento de las capacidades de preparación e intervención ante situaciones de emergencia.
24. La rendición de cuentas aplicada a la planificación para imprevistos es una cuestión fundamental de gestión y no sólo una tarea burocrática, ya que a través de ella se define claramente quién debe ocuparse de que la actividad de análisis y planificación se realice adecuadamente, así como las medidas que se derivan de la misma. Aparte de las responsabilidades que recaen en el jefe de la oficina, que están claramente establecidas, las que corresponden a otras partes, como las dependencias técnicas, las dependencias operacionales y el personal directivo, siguen siendo ambiguas. El equipo de evaluación observó que la preparación y la planificación para imprevistos figuran en las descripciones de los puestos de trabajo genéricos de los directores de las oficinas en los países y de los oficiales de logística, pero no en las de otros miembros del personal. Muchos funcionarios no tienen claro cuáles son sus funciones y responsabilidades en la materia. Además de aclarar en mayor medida esas funciones y responsabilidades, en los principales documentos de gestión podrían incluirse la evaluación de riesgos y el estado de preparación. Aunque a veces en las auditorías internas se tiene en cuenta el estado de la planificación para imprevistos y ello puede favorecer la adopción de medidas correctivas, quizá fuera preferible establecer sistemas y herramientas para medir el estado de preparación de las oficinas.
25. Con respecto al apoyo prestado por la Sede a la labor de planificación para imprevistos, se sigue reconociendo la importancia de contar con un equipo de personas dedicadas expresamente a ello y que dispongan de la experiencia, la preparación y el nivel o la antigüedad apropiados para guiar y apoyar las actividades a escala mundial. Con todo, en la evaluación se constató que el firme apoyo que el personal de la Sede prestaba a la planificación para imprevistos cuando comenzó la iniciativa se ha debilitado de manera sustancial en los últimos años, hasta el punto de no haber tenido ninguna persona dedicada expresamente a esa tarea durante casi dos años; la causa alegada son las limitaciones financieras y recientemente se han introducido medidas para corregirlo.
26. Los despachos regionales desempeñan un papel decisivo para asegurar una planificación para imprevistos efectiva, puesto que sobre ellos recae la responsabilidad práctica de supervisar y respaldar las oficinas en los países en su labor de preparación y planificación en la materia y la responsabilidad de dirigir la planificación de intervenciones multinacionales o en los países en los que el PMA no está presente. El personal entrevistado reconoció que el apoyo de los despachos regionales es importante, pero su eficacia depende del valor añadido que tenga y de la forma en que se preste. Según la evaluación, el apoyo prestado es desigual: enérgico en algunos despachos, pero inexistente o escaso en otros. En general, ese apoyo parece haberse debilitado en los últimos años, sobre todo al haber disminuido los fondos externos destinados al mismo. Como nota positiva, puede decirse que las funciones de apoyo regional para la preparación y la planificación para imprevistos han vuelto a aumentar recientemente gracias a los fondos ordinarios que se le han asignado en varias oficinas y a algunos fondos suplementarios.

27. Otro factor que se considera que contribuye a la eficacia de la planificación para imprevistos es el tipo de apoyo prestado por las oficinas en los países al proceso. Dos aspectos clave son la persona designada en la oficina como coordinadora para estos temas y el modo en que se desempeñan las funciones correspondientes. El equipo de evaluación constató que las funciones de los coordinadores varían: desde iniciar y facilitar la planificación hasta prestar una función de apoyo, pasando por la redacción del plan. Se ha constatado que, aparte de las capacidades personales, en el desempeño de esta función influía el apoyo recibido —o no recibido— del personal directivo superior, y el grado de participación de otros agentes dentro de la oficina. El aumento de la capacitación y del apoyo prestado a los coordinadores y a las otras personas que intervienen en la planificación para imprevistos en las oficinas en los países debería influir positivamente en el proceso.
28. Se constató que la relación entre los recursos disponibles y la planificación para imprevistos era decisiva a dos niveles: los recursos destinados a apoyar el proceso de planificación y los recursos asignados a la aplicación posterior de las medidas de preparación para la pronta intervención. El equipo de evaluación constató que la planificación para imprevistos tiene una utilidad limitada cuando no va ligada a la aplicación de unas medidas de preparación esenciales y eficaces en función de los costos indicadas previamente en la planificación. Para conseguirlo se necesitan estrategias que podrían consistir en hallar el modo de integrar la preparación y la planificación para imprevistos en las partidas presupuestarias pertinentes; lograr el apoyo de los donantes a medidas indispensables de preparación para la pronta intervención, y recurrir más a menudo a los mecanismos de financiación para situaciones de emergencia, como la Cuenta de respuesta inmediata (CRI).
29. Los evaluadores estiman que en la esfera de la planificación para imprevistos se están invirtiendo entre 3 y 5 millones de dólares EE.UU. al año, incluidos los costos de tiempo del personal, así como el apoyo a los procesos y el apoyo material⁵. Para juzgar si esa inversión es suficiente, hay que compararla con el presupuesto anual del PMA, cifrado en más de 5.000 millones de dólares, y tener en cuenta el hecho de que las intervenciones de emergencia son un elemento esencial del cometido del PMA. El equipo de evaluación cree que la rentabilidad de la cifra invertida es suficientemente elevada, ya que el impacto que tiene la planificación para imprevistos en la eficacia y la eficiencia de la intervención supera la cuantía invertida —incluso si se produjera una sola emergencia—. Si bien es evidente que el impacto podría ser mayor manteniendo el mismo nivel de inversión, si éste aumentara, se obtendrían efectos más sustanciales.

Contribución a la preparación para la pronta intervención y la respuesta ante situaciones de emergencia

30. La planificación para imprevistos no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para mejorar la labor de preparación y contribuir así a potenciar la respuesta en caso de emergencia. En la evaluación se estudiaron diversos aspectos de la posible contribución de la planificación para imprevistos a la preparación ante emergencias, que se exponen en los siguientes párrafos, si bien se reconoce la dificultad de establecer relaciones de causalidad.

⁵ Esta cifra se basa en el supuesto de que cada año se realizan 40 procesos de planificación para imprevistos en las oficinas en los países, tres en los despachos regionales y dos en la Sede. También se basa en el principio de que se asignan recursos expresamente a apoyar la planificación para imprevistos en la Sede y los despachos regionales: gestión de iniciativas, puestos de coordinador de la planificación para imprevistos a tiempo completo o parcial, gestión de la información, inversión en la elaboración de directrices, herramientas y técnicas, etc.



31. En lo relativo a la concienciación sobre las amenazas, el equipo de evaluación constató que los funcionarios que habían participado activamente en la elaboración de planes para imprevistos afirmaban que la planificación los había ayudado a tomar mayor conciencia de las amenazas potenciales, y algunos consideraban que éste era el beneficio más importante. Sin embargo, la concienciación sobre las amenazas a veces era incompleta, y no en todos los casos se analizaban detenidamente las posibles repercusiones en la seguridad alimentaria y en las operaciones del PMA. Por otra parte, la mayor concienciación sobre los riesgos afectaba sólo a las personas que participaban en el proceso de planificación, que a menudo eran muy pocas.
32. Casi todos los entrevistados que habían intervenido en la elaboración de algún plan para imprevistos de manera participativa afirmaron que ayudaba a lograr un entendimiento común, y a veces también a crear relaciones interpersonales que facilitaban la coordinación y la resolución de problemas en crisis posteriores. Sin embargo, este beneficio queda limitado si en la planificación sólo participa un pequeño grupo de funcionarios y no intervienen los asociados.
33. Si se analiza el modo en que la planificación para imprevistos contribuye a abordar ciertas preocupaciones específicas de los programas del PMA, el examen de los planes apunta a que, en muchos casos, la planificación se ha centrado en los cálculos del número de personas que podrían necesitar asistencia y en las intervenciones clásicas de ayuda alimentaria, y hay pocas pruebas de que se hayan tenido en cuenta otras estrategias de asistencia. Normalmente se definen las responsabilidades, al menos en términos generales, pero la actuación a la hora de detectar y resolver los posibles problemas es muy irregular.
34. Existe una correlación bidireccional entre la planificación para imprevistos y la alerta temprana, ya que la primera es activada por esta última y, al mismo tiempo, estimula los procesos de alerta temprana gracias a la identificación de indicadores para el seguimiento y de criterios para la activación de medidas de preparación concretas. El equipo de evaluación constató que la información recopilada durante la fase de alerta temprana se utilizaba efectivamente, y hay varios ejemplos de que se lleva a cabo un trabajo constante para fortalecer los sistemas correspondientes: integración de líneas temporales de peligros y riesgos, sistemas de alerta temprana regionales y sistemas avanzados de alerta temprana a escala mundial. Sin embargo, la evaluación no logró establecer una conexión directa y coherente entre la alerta temprana y la planificación para imprevistos; dicha conexión podría reforzarse y también podrían racionalizarse los numerosos sistemas de alerta temprana que ahora funcionan a diferentes niveles.
35. Se examinaron tres aspectos relacionados con la información: la actualización de la información de referencia; la actualización de la información sobre los asociados, y el intercambio de información con los organismos asociados. Aunque en muchas actividades de planificación para imprevistos se actualizaba parte de la información, se hallaron pocas pruebas de que el proceso de planificación sirviera para actualizar la información de referencia esencial para las actividades del PMA; en particular, los datos sobre las poblaciones, las condiciones de seguridad alimentaria y nutrición, los mercados, etc. que se obtenían mediante las evaluaciones exhaustivas de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad y las actividades de análisis y cartografía de la vulnerabilidad, así como los datos de evaluación de la capacidad logística. Se observó una cierta ambigüedad en cuanto a la información que debía compartirse con los asociados, quienes lamentaban que el intercambio de información no fuera mayor. Aunque, al parecer, el PMA comunica información cuando participa en procesos interinstitucionales de planificación, los asociados no conocen los planes para imprevistos internos del PMA ni las consecuencias que tienen para ellos mismos. A fin de aumentar la contribución de la planificación para imprevistos, merece la pena prestar atención a los siguientes aspectos: la mejora de la

información de referencia; la definición de la información que se considera esencial para los asociados, y la importancia de comunicarles la información no confidencial.

36. De las entrevistas y del examen de los planes para imprevistos se deduce que la logística y los aspectos prácticos de la programación de las intervenciones reciben una atención desigual en este tipo de planificación, adoptándose un enfoque más activo con respecto a la logística. Muchos consideraban que la planificación para imprevistos relacionada con los programas podía mejorar. Otras cuestiones que merecen consideración para aumentar la eficacia de la planificación son la concertación de acuerdos previos con los asociados y el desafío que supone la planificación para las oficinas que tienen poco personal y ejecutan operaciones en pequeña escala.
37. Un indicador de los cambios inducidos por la planificación para imprevistos es el grado en que se ponen en práctica las medidas de preparación señaladas como necesarias durante el proceso de planificación. En la mayoría de los planes para imprevistos examinados se recomendaban medidas de preparación, pero pocas se pusieron en práctica realmente en las oficinas en los países visitados, entre otras cosas por la falta de recursos suficientes, el escaso compromiso de la dirección y la opinión de que el plan ya estaba completo sin necesidad de esas medidas complementarias.
38. Esta evaluación no sólo se interesó por las aportaciones de la planificación a la labor de preparación, sino también a las intervenciones humanitarias. Evidentemente, es difícil establecer una relación directa de causa-efecto, a no ser, quizá, que se realicen evaluaciones en tiempo real de las operaciones de emergencia. Aun así, en la presente evaluación se intentó obtener pruebas de si los planes para imprevistos incidían en la puntualidad, la idoneidad y la eficacia de la asistencia humanitaria, basándose en las percepciones de los participantes y observadores.
39. Durante las entrevistas sobre el terreno, en las que los evaluadores pudieron sondear y validar las opiniones expresadas, se observaron diferencias, ya que había quien sostenía que la planificación para imprevistos influía poco en las intervenciones, mientras que otros, la mayoría, afirmaban que suponía —o podía suponer— una diferencia y que ello dependía de cómo se pusiera en práctica. Aunque se basaban principalmente en pruebas circunstanciales, la mayoría de los entrevistados afirmaron que la entrega oportuna de los alimentos era, en principio, el impacto más probable de la planificación para imprevistos en las intervenciones, mientras que el aspecto de la idoneidad a menudo no se trataba satisfactoriamente en el proceso de planificación.
40. No parece que se hayan utilizado muchos planes para imprevistos como base para elaborar planes operativos o documentos de operaciones de emergencia (OEM), incluso cuando se produjo una crisis muy parecida a las que se habían previsto. La mayoría de los entrevistados de dentro y fuera del PMA estaban de acuerdo en que los planes rara vez se utilizan como guías operacionales. Una comparación de las intervenciones en dos países —uno en el que el PMA ha invertido en planificación para imprevistos y otro en el que no lo ha hecho— corrobora la opinión de que la existencia de un plan para imprevistos no influye notablemente en la calidad de la intervención, pese a que las competencias del personal salgan reforzadas del proceso de planificación.

Contribución a los procesos interinstitucionales

41. Las iniciativas interinstitucionales deberían servir para mejorar los esfuerzos colectivos de todas las partes que trabajan de común acuerdo y, al mismo tiempo, potenciar los esfuerzos específicos del PMA. La experiencia confirma que suele ser difícil lograr ambos objetivos en la planificación interinstitucional para imprevistos. Sin embargo, los beneficios que puede arrojar un esfuerzo de colaboración interinstitucional coherente son



tan convincentes que la planificación interinstitucional para imprevistos cuenta con un amplio apoyo, favorecido por los procesos de reforma de las Naciones Unidas. Al examinar la contribución del PMA a esta esfera en expansión, cabe tener en cuenta que las expectativas de una labor interinstitucional más dinámica han aumentado sustancialmente durante el período abarcado por la evaluación; en segundo lugar, puesto que la planificación interinstitucional para imprevistos sobre el terreno ha surgido hace relativamente poco, hay varios procesos interinstitucionales en curso, entre ellos el sistema de módulos de acción agrupada, los grupos interinstitucionales de preparación para la pronta intervención y planificación para imprevistos de ámbito regional y las simulaciones interinstitucionales.

42. El PMA desempeñó un papel importante en la promoción y la formulación de unas directrices mundiales sobre planificación interinstitucional para imprevistos. En los primeros años, asumió a menudo una función de dirección o facilitación en el trabajo de planificación de los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países —con frecuencia junto al UNICEF o la ACNUR—, pero el equipo de evaluación constató que en los últimos años ésa era la excepción, si bien el número de planes interinstitucionales en los que el PMA ha colaborado equivale al de planes elaborados internamente. Muchos funcionarios entrevistados pensaban que el PMA debía participar y apoyar la planificación interinstitucional para imprevistos. Sin embargo, cuando el proceso interinstitucional presenta deficiencias, aporta poco valor añadido a los esfuerzos del PMA, una conclusión a la que también han llegado otros organismos. Es necesario conseguir una mayor complementariedad entre los procesos interinstitucionales y el propio proceso del PMA, conforme a las recomendaciones formuladas en las directrices interinstitucionales al respecto. También es preciso aclarar más la función directiva o codirectiva que debe desempeñar el PMA en materia de planificación para imprevistos dentro de los módulos de acción agrupada de seguridad alimentaria, logística y telecomunicaciones de emergencia a nivel de países.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Evaluación general

43. Las siguientes conclusiones son válidas para la mayoría de los países visitados, y no parece que haya muchas razones para pensar que la situación pudiera ser diferente en muchos otros países. En general, la planificación para imprevistos realizada por el PMA hasta el momento ha tenido un impacto relativamente limitado en lo que respecta a las medidas de preparación concretas como son el establecimiento de depósitos preventivos, las disposiciones de logística, la mejora del acceso a fuentes de información o la concertación de acuerdos previos con asociados o con las autoridades. Esas aportaciones sólo se han hecho realidad en una minoría de casos y, sobre todo, cuando la planificación se llevó a cabo ante amenazas inminentes y bien definidas. Sin embargo, dependiendo del grado de participación en el proceso, se han generado beneficios en lo que respecta a una mayor toma de conciencia de los riesgos, la anticipación de algunos problemas y una mayor comprensión de las posibles estrategias de intervención entre los participantes, así como la creación de equipos y un aumento de la coordinación dentro del PMA y con los asociados. La evaluación también llegó a la conclusión de que la propia planificación para imprevistos, como actividad independiente, influía poco en las intervenciones. Los beneficios detectados estaban más relacionados con la puntualidad que con la idoneidad de las respuestas. Los planes en sí casi nunca se utilizaban.



44. En las *oficinas en los países*, la planificación para imprevistos se ha empleado como herramienta primaria para mejorar la preparación para la pronta intervención. Se observó que su impacto dependía de factores tales como el nivel de compromiso del director en el país, la forma en que se llevaba a cabo el proceso, la medida en que se adaptaba a las circunstancias y las necesidades de la oficina en el país en un momento dado y el apoyo y los recursos facilitados. En los *despachos regionales*, el apoyo ha variado en los últimos tres o cuatro años, dependiendo de la prioridad concedida por los directores regionales y el personal a las labores de preparación, incluida la planificación para imprevistos, así como de los recursos extrapresupuestarios que la oficina haya podido movilizar para las actividades conexas, sobre todo desde que el documento de estrategia institucional inicial financiado por el DFID perdió su validez. A *nivel institucional*, ha habido también algunos ejemplos notables de planificación para imprevistos, entre ellos los relativos a las situaciones de emergencia en el Iraq y el Sudán.
45. A todos los niveles, se reconoce que la actual profusión de iniciativas inspiradas por la Sede, aparentemente sin relación unas con otras —y ciertamente carentes de coordinación— en las esferas de la planificación para casos de pandemia, la planificación de la continuidad de las actividades, la gestión de riesgos y la gestión de la seguridad, junto con la planificación para imprevistos, resulta confusa para las oficinas en los países, además de ineficaz. También se reconoce que sería beneficioso vincular más estrechamente el proceso de planificación para imprevistos —y más concretamente el análisis de riesgos y la evaluación de la preparación— a los procesos de planificación ordinarios, especialmente los planes de trabajo anuales. La gestión de riesgos institucionales es una iniciativa del PMA con la que se pretende aumentar la coherencia entre las diversas actividades de planificación de riesgos. Al mismo tiempo, las iniciativas adoptadas en los últimos años por varias oficinas en los países y por oficiales regionales de preparación e intervención ante emergencias aportan valiosas indicaciones sobre posibles formas de avanzar hacia unos procesos más flexibles de planificación para imprevistos y planificación de la preparación.
46. Vale la pena insistir en el hecho de que el proceso ha resultado útil en sí mismo. La mejor forma de resumir la conclusión de la evaluación es citar al director de una oficina en el país: “Con frecuencia las emergencias resultan ser completamente diferentes de lo previsto en el plan. Un plan para imprevistos es demasiado teórico y contiene detalles inútiles. Sin embargo, gracias a la actividad de planificación, la oficina en el país y los asociados tienen ya una idea de qué es preciso hacer, aunque esa idea deba reajustarse”. El reto para el PMA consiste en mantener el proceso consultivo sin el lastre de los planes para imprevistos pormenorizados cuando éstos no son necesarios. Los evaluadores hacen suyas las conclusiones de algunos interlocutores en el sentido de que lo mejor es elaborar un plan detallado sólo para las amenazas que son casi seguras y bien definidas. En otros casos, sería más adecuado realizar una planificación general de la preparación asociada con otras herramientas; la simulación merece figurar entre las herramientas básicas en la labor de preparación para la pronta intervención.

Recomendaciones

47. Los evaluadores proponen tres recomendaciones estratégicas de carácter general, cada una de las cuales lleva asociadas una serie de recomendaciones operacionales:
48. **Recomendación 1:** Redefinir la planificación para imprevistos para que deje de ser una actividad independiente de planificación operacional y se convierta en uno de los elementos de un proceso integral estratégico de resolución de problemas inscrito en un marco interinstitucional general. Las recomendaciones operacionales específicas son:



- i) Centrarse prioritariamente en el objetivo de garantizar que el PMA (y en particular todas las oficinas en los países) sea consciente de los posibles riesgos y esté preparado para intervenir adecuadamente cuando sea necesario. Elaborar planes para imprevistos detallados únicamente para las amenazas inminentes o bien definidas. Elaborar y utilizar otras herramientas para garantizar la toma de conciencia y un nivel de preparación más general. Actualizar el marco de preparación para la pronta intervención y respuesta ante situaciones de emergencia en consecuencia.
 - ii) Instituir un examen del análisis de riesgos y de la preparación —seguido de la planificación para imprevistos cuando sea preciso— como parte integrante de los procesos habituales de planificación, gestión y presentación de informes.
 - iii) Integrar los elementos comunes de las actividades de planificación para imprevistos, planificación de la continuidad de las actividades, gestión de riesgos, elaboración de planes de seguridad y planificación para casos de pandemia.
 - iv) Reorientar la planificación para imprevistos de manera más específica hacia la anticipación y la resolución de posibles problemas y el fomento de las capacidades de preparación para la pronta intervención.
 - v) Seguir apoyando y buscando activamente la planificación interinstitucional para imprevistos y velar por que el análisis de riesgos y la planificación para imprevistos en el PMA complementen los esfuerzos interinstitucionales, especialmente los desplegados por los módulos de acción agrupada, sin duplicarlos.
 - vi) Reforzar los vínculos entre la planificación para imprevistos y los sistemas de alerta temprana en vigor y de futura aplicación en el PMA y a nivel interinstitucional. Garantizar la elaboración de informes sobre la evolución de la situación y las medidas tomadas en materia de preparación para la pronta intervención, o sobre las razones de no haber actuado al respecto.
49. **Recomendación 2:** Reafirmar y consolidar el compromiso con la preparación, incluida la planificación para imprevistos, el apoyo a la misma y la rendición de cuentas al respecto, en la forma y el momento adecuados. Las recomendaciones operacionales específicas son:
- i) Reafirmar la prioridad que el PMA asigna a la preparación para la pronta intervención ante una crisis humanitaria y a la satisfacción de las necesidades conexas utilizando todas las herramientas pertinentes, en particular la planificación para imprevistos cuando resulte apropiada; elaborar indicadores de la calidad y definir claramente las responsabilidades y la obligación correspondiente de rendición de cuentas, así como los incentivos destinados al personal en todas las esferas funcionales.
 - ii) Velar por que, entre las funciones básicas del PMA, figuren las siguientes: i) la prestación del apoyo técnico necesario a las oficinas en los países (y los despachos regionales) para facilitar los procesos de análisis de riesgos, preparación y planificación para imprevistos, y ii) sistemas para hacer el seguimiento de la calidad de los productos derivados de esos procesos y asegurar el aprendizaje, la difusión de enseñanzas y el intercambio de experiencias entre los despachos regionales y las oficinas en los países.
 - iii) Garantizar financiación suficiente a largo plazo para la prestación de apoyo técnico y las otras funciones señaladas en estas recomendaciones, así como para las actividades específicas de planificación para imprevistos según sea necesario.
 - iv) Incluir la evaluación de la función y el impacto de las medidas tomadas anteriormente en materia de planificación para imprevistos y la labor de preparación conexas en los marcos de referencia relativos a todas las evaluaciones futuras de OEM y a las



operaciones prolongadas de socorro y recuperación que hayan sido objeto de revisión presupuestaria para hacer frente a una nueva crisis durante el período examinado.

- v) Establecer procesos de medición de la relación costos-beneficios en las oficinas en los países para estar en condiciones de determinar el valor de la planificación para imprevistos en comparación con la inversión realizada en esa actividad.

50. **Recomendación 3:** Aprovechar la experiencia y las iniciativas sobre el terreno para actualizar el material de orientación y desarrollar capacidades, a la vez que se institucionaliza el nuevo enfoque recomendado. Las recomendaciones operacionales específicas son:

- i) Actualizar las directrices en materia de planificación para imprevistos y perfeccionar el conjunto de instrumentos en línea para que se tenga en cuenta en ellos la redefinición propuesta más arriba, incorporar las experiencias sobre el terreno y poner de relieve el análisis de las repercusiones en la seguridad alimentaria, las posibilidades de intervención, la anticipación de posibles problemas y la determinación de maneras de evitar o reducir al mínimo esos problemas.
- ii) Revisar las políticas y las prácticas recientes y elaborar orientaciones prácticas sobre el modo de garantizar la confidencialidad de las situaciones hipotéticas delicadas, al tiempo que se alienta la participación más amplia posible en los exámenes de la preparación para la pronta intervención y la planificación para imprevistos.
- iii) Velar por el desarrollo de capacidades apropiadas entre el personal en todas las esferas funcionales, e incluir cursos sobre preparación y planificación para imprevistos en las actividades de capacitación existentes.
- iv) Consolidar las disposiciones y las prácticas en materia de planificación interinstitucional para imprevistos y las relativas a la planificación para las situaciones que pudieran convertirse en emergencia para todo el organismo.

LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CARE	Cooperativa de Asistencia y Auxilio a Cualquier Parte del Mundo
CRI	Cuenta de respuesta inmediata
DFID	Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional
IASC	Comité Permanente entre Organismos
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OEM	Operación de emergencia
ONG	Organización no gubernamental
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia