

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Segundo período de sesiones ordinario
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 10-13 de noviembre de 2014

INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 6 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.2/2014/6-B
10 octubre 2014
ORIGINAL: INGLÉS

INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS EN UGANDA (2009-2013)

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

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, OEV*:	Sra. H. Wedgwood	Tel.: 066513-2030
Oficial de Evaluación:	Sra. E. Benoit	Tel.: 066513-3802
Coordinadora de las Evaluaciones de las Carteras de Proyectos en los Países:	Sra. S. Burrows	Tel.: 066513-2519

Para cualquier información sobre la disponibilidad de los documentos destinados a la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

* Oficina de Evaluación

RESUMEN

El presente informe de evaluación de la cartera de proyectos del PMA en Uganda abarca el período 2009-2013 en el marco de la estrategia para el país relativa a 2009-2014. Con el doble propósito de cumplir la obligación de rendir cuentas y extraer enseñanzas, la evaluación se centró en cuatro cuestiones principales: i) alineación y posicionamiento estratégico; ii) calidad del proceso de toma de decisiones estratégicas y factores en los que este se basa; iii) realizaciones y resultados obtenidos, y iv) idoneidad y valor agregado de la estrategia para el país.

El marco analítico utilizado en la evaluación se basó en las esferas prioritarias de la estrategia para el país, a las que corresponden los componentes de la cartera de proyectos, a saber: i) la acción humanitaria de emergencia; ii) la seguridad alimentaria y nutricional, y iii) el apoyo a la agricultura y la comercialización. Los años objeto de la evaluación corresponden a un período de estabilización aunque, a pesar del crecimiento económico, Uganda sigue siendo un país pobre con disparidades regionales. La evaluación se llevó a cabo entre febrero y junio de 2014, lapso en el cual se realizaron 30 visitas sobre el terreno, más de 200 entrevistas con informantes clave —entre los cuales también beneficiarios— y un examen exhaustivo de los documentos pertinentes.

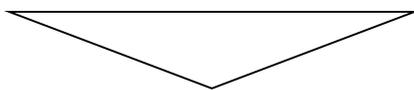
El equipo de evaluación constató que el PMA había adoptado una orientación estratégica apropiada para la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria. La cartera de proyectos en el país, que se ajustaba plenamente a la evolución de las prioridades y las políticas de Uganda, permitió atender necesidades de las comunidades vulnerables. Las intervenciones realizadas, de considerable amplitud y alcance, fueron pertinentes y se basaron en análisis sistemáticos. La reorientación de la cartera de proyectos de la ayuda de emergencia a la asistencia para el desarrollo resultó apropiada y se ajustó al contexto nacional de consolidación de la paz y a las prioridades que fueron estableciéndose. La estrategia para el país, basada en las fortalezas del PMA para vincular el socorro con el desarrollo y llevar a cabo operaciones a la escala deseada a fin de acrecentar la coherencia y reforzar la función del Programa en la promoción de políticas favorables a las poblaciones pobres.

No obstante, la oficina en el país no demostró una capacidad suficientemente sólida para tomar decisiones estratégicas y lograr resultados; si bien los análisis y las orientaciones generales fueron adecuados, el logro y el seguimiento de los resultados no fueron igualmente satisfactorios. Aunque las metas de la estrategia para el país eran ambiciosas, en los informes no se facilitaron datos probatorios suficientes sobre la evolución de los efectos de la estrategia. Asimismo, los sistemas institucionales de presentación de informes se basaron principalmente en los insumos y los productos, aunque a partir de 2012 se observaron algunas mejoras. Las constataciones sobre las realizaciones indican que la ejecución no fue tan coherente como la estrategia y que se prestó escasa atención a la calidad de los activos creados; las cuestiones de género y protección no se abordaron adecuadamente y se desaprovecharon oportunidades para establecer asociaciones estratégicas. De los informes normalizados de los proyectos se deduce que el volumen de los productos efectivamente entregados fue sistemáticamente inferior a las

previsiones. Quedó demostrado que el apoyo del PMA al establecimiento de puntos de acopio secundarios podía beneficiar a los pequeños comerciantes, y que podía estudiarse la posibilidad de integrarlo en el marco del proceso de reposicionamiento del Programa, dada la capacidad de la oficina en el país para realizar intervenciones a la escala deseada.

A raíz de la evaluación se han formulado recomendaciones con respecto a varios aspectos, a saber: el posicionamiento del PMA; la sostenibilidad; la formulación de la estrategia para el país; la calidad de las actividades de apoyo a la resiliencia, la agricultura y la comercialización y de las actividades de distribución general de alimentos, y los resultados obtenidos al respecto, y, por último, el desarrollo de las capacidades del personal en relación con las cuestiones de género y protección.

PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación de la cartera de proyectos en Uganda (2009-2013)” (WFP/EB.2/2014/6-B) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2014/6-B/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por sus miembros durante el debate.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

INTRODUCCIÓN

Características de la evaluación

1. El presente informe de evaluación de la cartera de proyectos del PMA en Uganda abarca el período 2009-2013 en el marco de la estrategia para el país relativa a 2009-2014. Con el doble propósito de cumplir la obligación de rendir de cuentas y extraer enseñanzas, la evaluación se centró en las tres cuestiones principales que se toman en consideración en todas las evaluaciones de este tipo: i) la alineación y el posicionamiento estratégico; ii) la calidad del proceso de toma de decisiones estratégicas y los factores en los que este se basa, y iii) las realizaciones y los resultados obtenidos. Dado que esta fue la primera evaluación de la cartera de proyectos que abarcó el período completo de una estrategia para el país¹, también se evaluaron la idoneidad y el valor agregado de la estrategia.
2. La evaluación fue realizada por un equipo externo que en marzo y abril de 2014 trabajó directamente sobre el terreno realizando 30 visitas a los lugares donde se llevaban a cabo las operaciones y actividades y más de 200 entrevistas, participando en la labor de grupos de discusión de beneficiarios y efectuando un examen de los documentos disponibles.

Contexto

3. Aunque el crecimiento económico de entre el 6 % y el 10 % logrado en los últimos 15 años permitió reducir la prevalencia de la pobreza del 31 % al 25 % entre 2005-2006 y 2009-2010, Uganda —cuya población asciende a 37,6 millones de habitantes— sigue siendo un país pobre. Ocupa el puesto 164 de entre los 187 países clasificados en el índice de desarrollo humano de 2014 y, según datos del Banco Mundial, el 35 % de la población padece subalimentación. Los beneficios económicos no han favorecido a los grupos más pobres y vulnerables, como los refugiados² y los pequeños agricultores³. Existen disparidades regionales; por ejemplo, en 2009 la tasa de pobreza de Karamoja llegaba al 75 %⁴, mientras que a nivel nacional era del 24,5 %, y en 2007 la tasa de analfabetismo entre los adultos en Karamoja era del 6 % y a nivel nacional del 67 %⁵. Esta región, asolada por el hambre crónica, presenta tasas de retraso del crecimiento superiores al 30 % en la mayor parte de las zonas.
4. Los años objeto de la evaluación corresponden a un período de estabilización y consolidación de la paz, caracterizado por una importante reducción de los conflictos interétnicos y regionales que afectan a la región de Karamoja desde larga data. La degradación ambiental y los desastres naturales siguen suscitando preocupación.

¹ La estrategia para el país relativa a Uganda para 2009-2014 fue el primer documento de este tipo elaborado en virtud del Plan Estratégico del PMA para 2009-2013.

² Uganda ha albergado a un gran número de refugiados durante décadas. A principios de 2014, el PMA prestaba asistencia a 330.000 personas, entre ellas, grupos recién llegados de Sudán del Sur.

³ Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). 2013. Dar a la población rural pobre la oportunidad de salir de la pobreza en Uganda. Roma.

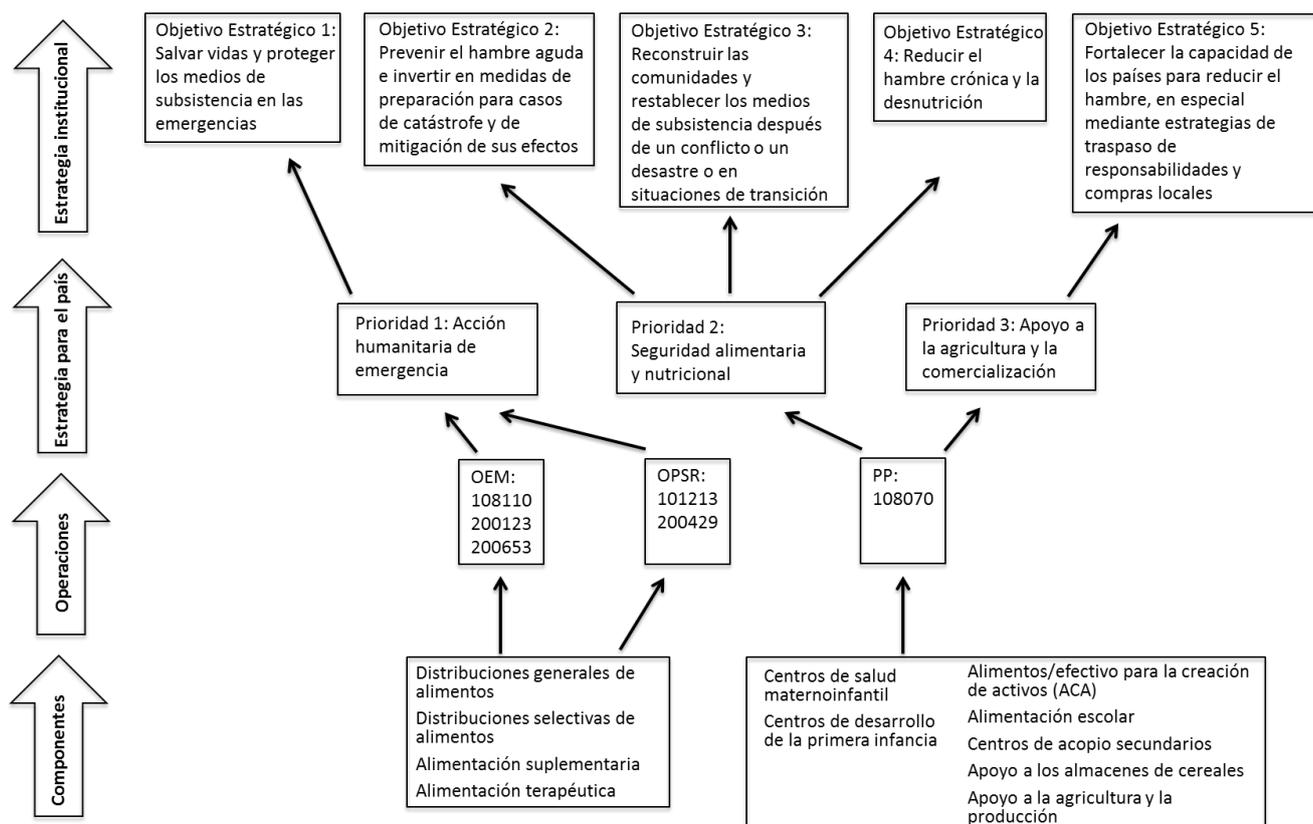
⁴ Oficina de Estadística de Uganda. 2010. Encuesta nacional de hogares 2009-2010 (informe resumido), Módulo socioeconómico. Kampala.

⁵ Gobierno de Uganda. 2007. Programa integrado de desarme y desarrollo de Karamoja. Kampala y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). 2008. *Educación para Todos en 2015: ¿Alcanzaremos la meta?* París, citado en la estrategia del PMA para el país formulada en 2009.

Cartera de proyectos del PMA

5. La cartera de proyectos del PMA en Uganda se ha basado en la estrategia para el país relativa a 2009-2014, cuya finalidad principal es apoyar las prioridades del Gobierno y empoderar a las comunidades para que puedan alcanzar la meta relativa a la lucha contra el hambre establecida en los Objetivos de Desarrollo del Milenio y poner en práctica soluciones de largo plazo al problema del hambre. Entre 2009 y 2013, la cartera consistió en cinco proyectos: un programa en el país (PP), dos operaciones de emergencia (OEM) y dos operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR).
6. El marco analítico de la evaluación se ha basado en las esferas prioritarias de la estrategia para el país, a las que corresponden los componentes de la cartera de proyectos (Figura 1), a saber:
 - *acción humanitaria de emergencia*: distribuciones generales de alimentos a varios grupos de beneficiarios y apoyo al tratamiento de la malnutrición aguda, en el marco de cuatro OEM y OPSR;
 - *seguridad alimentaria y nutricional*: apoyo a la educación, la creación de activos y la prevención de la malnutrición, en el marco del componente 1 del PP 108070, y
 - *apoyo a la agricultura y la comercialización*: desarrollo de la agricultura y los mercados, por medio de compras locales en el marco del componente 2 del PP 108070.

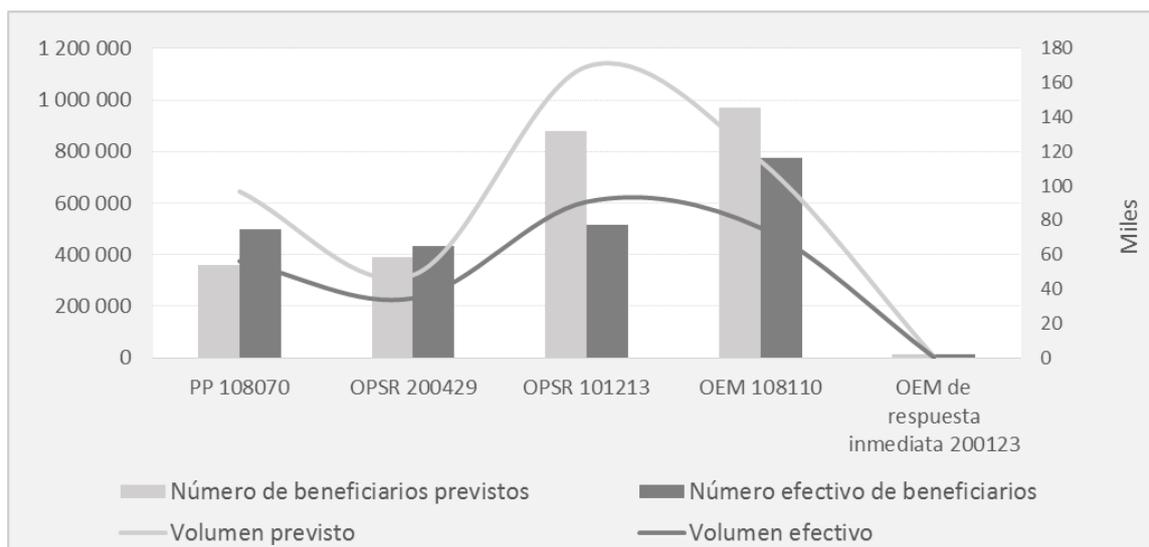
Figura 1: Marco de la evaluación



Fuente: Equipo de evaluación, sobre la base de la hoja de ruta de la estrategia del PMA para Uganda para el período 2009-2014.

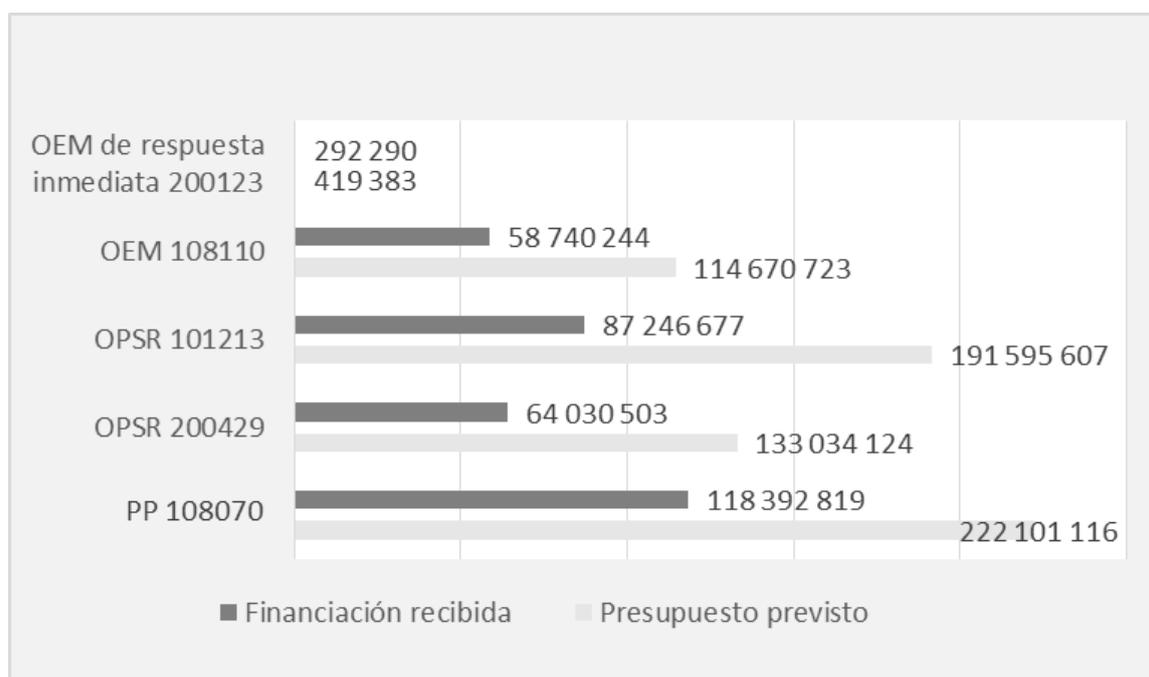
7. Los datos presentados en las Figuras 2 y 3 indican que los resultados relacionados con el número de beneficiarios efectivos, el volumen de alimentos entregado y la movilización de recursos fueron variables. En general, los proyectos contaron con una financiación que permitió cubrir aproximadamente la mitad de las necesidades, es decir, para el período 2009-2013 se recibieron 328,7 millones de dólares EE.UU. frente a unas necesidades de 661,8 millones de dólares.

Figura 2: Beneficiarios de la cartera de proyectos y volumen de alimentos: cifras previstas y efectivas, por proyecto



Fuentes: Documentos de los proyectos e informes normalizados de los proyectos para el período 2009-2013.

Figura 3: Niveles de financiación de la cartera de proyectos, por proyecto (dólares)



Fuentes: Documentos de los proyectos e informes normalizados de los proyectos para el período 2009-2013.

8. El análisis de los gastos acumulados por año civil indica una importante reorientación de la cartera, ya que el porcentaje correspondiente a la acción humanitaria de emergencia en los gastos anuales pasó del 100 % en 2009 a menos de un tercio en 2013 (Cuadro 1). En el Cuadro 2 se puede apreciar que hasta 2013 se registró una tendencia descendente paralela en el número total de beneficiarios asistidos.

CUADRO 1: GASTOS, POR ESFERA PRIORITARIA				
Millones de dólares				
Año	Acción humanitaria de emergencia	Seguridad alimentaria y nutricional y apoyo a la agricultura y la comercialización	Total	Proporción de la acción humanitaria de emergencia (porcentaje)
2009	49,1	–	49,1	100
2010	88,6	18,28	106,8	83
2011	54,0	49,7	103,7	52
2012	82,1	78,2	160,3	51
2013	39,2	98,1	137,3	29

Fuente: Informes normalizados de los proyectos para el período 2009-2013.

CUADRO 2: NÚMERO DE BENEFICIARIOS, POR ESFERA PRIORITARIA				
	Acción humanitaria de emergencia	Seguridad alimentaria y nutricional*	Total	Proporción de la acción humanitaria de emergencia (porcentaje)
2009	2 458 653	33 593	2 492 246	99
2010	583 060	395 082	978 142	60
2011	272 664	456 508	729 172	37
2012	306 872	450 001	756 873	41
2013	432 921	401 734	834 655	52
Promedio anual			1 158 218	

* No se incluyen los beneficiarios de las actividades de apoyo a la agricultura y la comercialización porque en estas actividades no se realizan transferencias directas.

Fuente: Datos de los informes normalizados de los proyectos.

CONSTATAIONES DE LA EVALUACIÓN

Alineación y posicionamiento estratégico

⇒ *Pertinencia y grado de adaptación de las operaciones*

9. Las intervenciones del PMA se centraron adecuadamente en la prestación de asistencia alimentaria a las poblaciones vulnerables de Karamoja y las poblaciones de refugiados asentadas en todo el país; todos los informantes externos reconocieron que se trataba de intervenciones de gran amplitud y alcance. Como se aprecia en el Cuadro 2, las intervenciones de acción humanitaria de emergencia y fomento de la seguridad alimentaria y nutricional beneficiaron a un promedio de 1,2 millones de personas al año (las cifras iban

de 729.000 a 2,5 millones al año). Solo las intervenciones del Gobierno tuvieron una cobertura similar, ya que:

- El apoyo tanto a los refugiados ya asentados como a los recién llegados se mantuvo durante todo el período; el PMA actualmente presta asistencia a más de 300.000 refugiados.
 - La amplia cobertura de hogares vulnerables en virtud del PP incluyó un programa de alimentación escolar en las 282 escuelas de Karamoja, lo que permitió responder a una necesidad crítica de las comunidades.
 - Por medio de transferencias de alimentos a cambio del trabajo en obras públicas, en 2010 se prestó asistencia a 50.000 hogares en situación de inseguridad alimentaria moderada. Tras la alineación con el Fondo de asistencia social para el norte de Uganda (NUSAF-2), establecido por el Gobierno en 2013 la asistencia del PMA benefició a 69.080 hogares, casi el 30 %⁶ del total de hogares de Karamoja.
10. La reducción de la acción humanitaria de emergencia respondió al contexto de consolidación de la paz y a las nuevas prioridades del Gobierno. Tras la estabilización posterior a los acuerdos de paz firmados en el período 2006-2008, el PMA pasó de la asistencia de carácter general a la asistencia selectiva. Para fines de 2010, en el marco de la OPSR 101213, había comenzado a realizar distribuciones generales de alimentos entre los hogares de Karamoja en situación de vulnerabilidad extrema, complementadas por transferencias condicionadas a través de las actividades de fomento de la seguridad alimentaria y nutricional que formaban parte del PP.
11. La demanda de maíz relacionada con las operaciones del PMA en la región era un factor impulsor del mercado ugandés desde los años noventa, pero durante el período objeto de la evaluación la demanda decayó. En un principio los objetivos y las actividades de apoyo a la agricultura y la comercialización hacían hincapié en la infraestructura, el sector privado y el desarrollo del mercado. Luego, sin embargo, se modificaron para orientar la ayuda a los pequeños agricultores de manera más directa mediante el apoyo a los puntos de acopio secundarios, la capacitación de las organizaciones de agricultores y el desarrollo de las capacidades de las autoridades nacionales en materia de normas de calidad para los cereales.

⇒ *Convergencia con la labor del Gobierno y las políticas nacionales*

12. Durante el período evaluado, el PMA intensificó su colaboración con el Gobierno y aumentó la convergencia entre la acción gubernamental y la labor del Programa. Las actividades del PMA apoyaban directamente los planes y programas del Gobierno, como, por ejemplo, el Programa integrado de desarrollo de Karamoja, el Plan Nacional de Desarrollo y el NUSAF-2. Asimismo, las actividades de fomento de las redes de seguridad⁷ estaban vinculadas con el programa de protección social del Gobierno (en vías de ampliación), y las actividades de alimentación escolar respaldaban el Plan estratégico del Gobierno para el sector de la educación para el período 2004-2015. El PMA llevó a cabo actividades de fomento de la nutrición en asociación con los servicios de salud ugandeses y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), en consonancia con el Plan de acción para la nutrición de Uganda.

⁶ Sobre la base de una población total estimada de 1,2 millones de personas y un promedio de cinco personas por hogar, en 240.000 hogares.

⁷ Distribución general de alimentos para los hogares en situación de vulnerabilidad extrema y actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA) y de alimentación escolar.

⇒ *Coherencia, complementariedad y alineación con los organismos asociados*

13. El Gobierno reconoce la importancia decisiva del apoyo prestado por el PMA en dos ámbitos destacados: i) la promoción y el apoyo técnico para el establecimiento de normas regionales en materia de comercialización de cereales, la Bolsa de productos básicos de Uganda y el sistema de recibos de almacén, y ii) la investigación en materia de enriquecimiento de alimentos y de micronutrientes para impulsar la formulación de políticas nacionales⁸.
14. Como forma de complementar la labor de promoción, la Oficina del PMA en Uganda colaboró con organizaciones no gubernamentales internacionales y locales y con las autoridades técnicas de los distritos para realizar sus actividades de asistencia alimentaria. No obstante, sus relaciones con los asociados cooperantes fueron principalmente de carácter contractual; las iniciativas de desarrollo de las capacidades del personal de los proyectos (tanto del PMA como de los asociados) se orientaron a los procesos para llevar a cabo las actividades.
15. La ampliación de las actividades de apoyo a la agricultura y la comercialización permitió que la labor del PMA repercutiera en mayor medida y a más largo plazo en la reducción de la pobreza rural gracias al fomento de los medios de subsistencia, la seguridad alimentaria, la producción y la manipulación posterior a la cosecha. Sin embargo, como se señala en otra evaluación reciente⁹, estas actividades se superponen con las que lleva adelante la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Aun valorando el trabajo del PMA con los pequeños agricultores en materia de desarrollo agrícola, las partes interesadas externas¹⁰ subrayaron la necesidad de demostrar la ventaja comparativa del PMA traduciendo su trabajo de análisis en acciones concretas, y de establecer con claridad las funciones y mandatos de cada uno.
16. A pesar de llevar adelante una colaboración técnica (si bien limitada) en materia de apoyo a la agricultura y la comercialización y de alimentos para la creación de activos (ACA), el PMA y la FAO no han establecido una asociación estratégica y se los percibe como competidores. Aparte del diálogo¹¹ a nivel nacional, ningún elemento permite demostrar que estos dos organismos se han esforzado por desarrollar una complementariedad o sinergia entre las actividades que cada uno realiza en apoyo de dos iniciativas gubernamentales análogas: el Programa de fomento de los medios de vida en Karamoja en el caso de la FAO, y el Programa integrado de desarrollo de Karamoja en el caso del PMA¹².

Adopción de decisiones estratégicas, e idoneidad y valor agregado de la estrategia para el país

⇒ *Análisis de las necesidades, el contexto y la vulnerabilidad*

⁸ Por ejemplo, en el marco de la iniciativa interinstitucional REACH contra el hambre infantil.

⁹ International Organisation Development (IOD PARC) y Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID). 2012. *Formative Evaluation of World Food Programme's Livelihoods Programme, Karamoja, Uganda*. Sheffield y Londres (Reino Unido).

¹⁰ Gobierno, organismos de las Naciones Unidas, donantes y asociados cooperantes.

¹¹ En 2013 la FAO, el UNICEF y el PMA formularon una estrategia conjunta para el fomento de la resiliencia, con la financiación del DFID.

¹² IOD PARC. 2014. *Evaluation of the Impact of Food for Assets on Livelihood Resilience in Uganda (2005-2010)*. Sheffield (Reino Unido).

17. Además de basarse en la capacidad del PMA para realizar distribuciones de alimentos en gran escala, la estrategia para el país también se fundó en las fortalezas del Programa a la hora de vincular actividades de socorro y actividades de desarrollo. Esto quedó demostrado en la cartera de proyectos al combinarse eficazmente la prestación de socorro (en el marco de la acción humanitaria de emergencia), las redes de seguridad (con distribuciones generales de alimentos en el marco de actividades humanitarias de emergencia y fomento de la seguridad alimentaria y nutricional), y el fomento del desarrollo (mediante actividades en pro de la seguridad alimentaria y nutricional y de apoyo a la agricultura y la comercialización para hacer frente a situaciones de vulnerabilidad a largo plazo). El NUSAF-2, las actividades de alimentación escolar y las distribuciones generales de alimentos a los hogares muy vulnerables permitieron al PMA reposicionarse pasando de la prestación de ayuda alimentaria al fomento de la resiliencia ante las crisis, en consonancia con el Plan Estratégico para 2008-2013 del PMA.
18. La evaluación confirmó la percepción de las partes interesadas externas de que la identidad histórica del PMA como organismo que se encarga de los alimentos y la logística estaba cambiando gracias a su labor en la esfera de la nutrición y a su apoyo a las autoridades gubernamentales para la elaboración de normas sobre la calidad para los cereales, aunque aún se considera que su principal competencia es la distribución de alimentos.
19. En general, el diseño de los programas y la orientación de la ayuda reflejaron tanto el contexto como la orientación de la estrategia para el país, y se basaron en una evaluación de las necesidades y un análisis de la situación alimentaria y nutricional exhaustivos; además se realizaron exámenes periódicos de los instrumentos y las asociaciones.
20. El equipo de evaluación constató que la orientación de la ayuda a las mujeres había sido eficaz y que en los informes parciales se presentaba información desglosada por sexo. Sin embargo, el énfasis no se puso en el análisis de los roles y las necesidades en función de la perspectiva de género sino en la participación de las mujeres en las actividades. Aunque el PMA ha establecido principios claros en materia de protección humanitaria, las medidas tomadas en este ámbito no recibieron una atención adecuada durante la ejecución de los programas.

⇒ *Adopción de decisiones estratégicas y orientación al logro de resultados*

21. En el marco de la estrategia para el país, se ofrecieron mayores posibilidades de acrecentar la coherencia y estrechar los vínculos entre las intervenciones y los objetivos a corto y a largo plazo, y se fortaleció el papel del PMA en la promoción de las políticas favorables a los pobres. Mediante la difusión de los resultados de sus análisis, el PMA logró influir en las políticas sobre cuestiones tales como las normas de calidad para los cereales y los mercados agrícolas, la nutrición y el enriquecimiento de productos alimenticios, las redes de seguridad y la alimentación escolar.
22. No obstante, los datos empíricos señalan que la ejecución no siempre fue tan coherente como la estrategia. La difusión y la asimilación de la estrategia para el país en la oficina en el país fueron deficientes o irregulares; se prestó poca atención a la calidad de los activos creados, las actividades orientadas a resolver los problemas de protección, la presentación de informes a nivel de los productos y la capacitación orientada a los procesos. Además, se perdieron oportunidades derivadas de la contratación externa de las actividades de seguimiento.
23. Estas deficiencias se debieron en parte a que en esta primera estrategia para el país se establecían metas ambiciosas, y a que la estrategia no se había concebido como instrumento de gestión basada en los resultados. Las metas no se prestaban a una cuantificación y

resultaron ser poco realistas. Se observaron carencias en los informes en cuanto a la presentación de datos empíricos sobre los cambios previstos en la estrategia en materia de capacidad, productividad e ingresos agrícolas, movilización de las comunidades y productos similares. Los informes se centraron principalmente en los insumos y los productos, aunque la evaluación constató que a partir de 2012 se habían logrado mejoras.

24. El PMA realizó inversiones importantes al asignar personal cualificado de la Sede para la formulación inicial y la comunicación de la estrategia para el país. La escasez de los recursos destinados al diseño y la ejecución de los programas no permitió que se los objetivos se alcanzaran por completo.
25. El PMA cuenta con un sofisticado sistema institucional para hacer un seguimiento de los insumos y los productos, pero su capacidad de seguimiento y análisis de los efectos de las actividades es limitada. Muchas veces en los marcos lógicos de los proyectos se establecen vínculos insuficientes entre las actividades y los efectos, y al personal sobre el terreno le resulta difícil usar estos marcos.

⇒ *Capacidad y estructura interna*

26. La oficina en el país llevó a cabo exámenes periódicos¹³ a fin de adecuar su estructura orgánica y sus niveles de dotación de personal a las necesidades y las situaciones reales en materia de financiación. Durante los primeros años se procuró desarrollar las capacidades del personal mediante la capacitación y la realización de talleres, pero estos esfuerzos se redujeron después de que los recortes presupuestarios de 2011 condujeran a una reestructuración que conllevó reducciones en la dotación de personal sobre el terreno y en la capacidad operacional del PMA, cuando la realización de los programas nuevos requería una gama más amplia de competencias especializadas.
27. A raíz de esta y otras evaluaciones¹⁴ se constató que si bien el uso de contratistas para asegurar el seguimiento de la canasta de alimentos y el seguimiento posterior a la distribución resultó eficiente en función de los costos, este sistema limitaba las oportunidades de interacción entre el PMA y los beneficiarios y la posibilidad del personal de comprender a fondo la situación sobre el terreno.

Realizaciones y resultados obtenidos

⇒ *Acción humanitaria de emergencia*

28. Mediante las distribuciones generales de alimentos se prestó asistencia a un número de beneficiarios superior al previsto (Figura 2 y Cuadro 3), pero con raciones de alimentos más pequeñas (Cuadro 4). Se planificaron cinco ciclos anuales de distribución y transferencias, pero solo se llevaron a cabo tres o cuatro cada año¹⁵. En las distribuciones generales de alimentos se experimentaron déficits constantes durante todo el período 2009-2013; en el marco de la acción humanitaria de emergencia, el PMA alcanzó su meta solamente en 2011.

¹³ Registros de asignación de personal y análisis de la dotación de personal de 2011.

¹⁴ Broughton, B., Tumuhimbise, G. y Basalirwa, R. 2012. *Decentralized Operation Evaluation of the Uganda Protracted Relief and Recovery Operation* 101213 – Operación prolongada de socorro y recuperación para personas desplazadas internamente y refugiados (sin publicar).

¹⁵ Informes normalizados de los proyectos para el período 2011-2013 para las OPSR 101213 y 200429; datos de evaluación obtenidos en entrevistas.

CUADRO 3: NÚMERO DE BENEFICIARIOS DE LA ACCIÓN HUMANITARIA DE EMERGENCIA COMO PORCENTAJE DE LAS METAS ESTABLECIDAS					
	2009	2010	2011	2012	2013
Distribución general de alimentos	133	102	104	91	94
Alimentación suplementaria	20	84	71	54	94
TOTAL	126	99	99	87	94

Fuente: Informes normalizados de los proyectos para las OEM 108110 y 200123 y para las OPSR 101213 y 200429.

CUADRO 4: VOLUMENES DISTRIBUIDOS COMO PORCENTAJE DE LAS METAS ESTABLECIDAS					
	2009	2010	2011	2012	2013
OEM 108110	66	67	n. a.	n. a.	n. a.
OEM 200123	n. a.	49	n. a.	n. a.	n. a.
OPSR 101213	17	87	100	67	n. a.
OPSR 200429	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	72
TOTAL	43	76	100	67	72

Fuentes: Informes normalizados de los proyectos para las OEM 108110 y 200123, y para las OPSR 101213 y 200429.

29. Los retrasos en las distribuciones (ya sea en caso de que se postergaran, se reprogramaran o se realizaran cuando ya es de noche) constituyeron un importante motivo de preocupación tanto para los refugiados como para los asociados cooperantes encargados de la acción humanitaria de emergencia. Los refugiados señalaron que, debido a demoras sin previo aviso, tuvieron que volver a recorrer distancias considerables para llegar a los puntos de distribución final, y los asociados cooperantes expresaron su preocupación por los riesgos para la seguridad de las mujeres y la posibilidad de disturbios¹⁶. Los datos empíricos indican que los retrasos no se debieron solamente a la escasez de recursos, sino también a la irregularidad de las entregas en los puntos de distribución final en los campamentos a causa de la deficiencia de la infraestructura de transporte local y de la gestión inadecuada de los contratos de los transportistas, especialmente a partir de 2012.
30. En el marco de la acción humanitaria de emergencia, el PMA lleva a cabo un programa de alimentación suplementaria cuya cobertura fue escasa durante los primeros años. Al modificar el enfoque aplicado a fin de incluir un componente de alimentación suplementaria basada en las comunidades, se logró incrementar la cobertura de la población del 53 % en 2009 al 71 % en 2011¹⁴. Aunque el equipo de evaluación no dispuso de suficientes documentos para poder actualizar esta cifra, los grupos de discusión comunitarios señalaron que hubo un aumento sostenido en el número de beneficiario de las actividades de alimentación suplementaria.

¹⁶ Existen antecedentes de disturbios vinculados a la distribución de alimentos en algunos campamentos del suroeste de Uganda.

31. No se dispuso de datos sobre las readmisiones, pero un examen reciente del Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID) parece indicar que las actividades de alimentación suplementaria basadas en las comunidades no fueron eficientes, ya que fue necesario volver a admitir a algunos niños varias veces¹⁷. Las fuentes utilizadas en la evaluación señalaron que en los hogares se compartían las raciones de alimentos. Además, las charlas con los asociados y la observación directa permitieron concluir que, para hacer frente a las deficiencias en la distribución general de alimentos a los hogares en situación de vulnerabilidad extrema, en dichas actividades se prestaba asistencia a muchas personas ancianas que no formaban parte del grupo destinatario. A pesar de estos problemas, las tasas de recuperación y de abandono fueron mejores que las metas previstas¹⁸, del 75 % y el 15 % respectivamente, lo que indica que los programas de alimentación suplementaria y alimentación suplementaria basada en las comunidades funcionaron eficazmente durante todo el período.
32. El PMA tenía previsto transferir el total de los hogares beneficiarios en situación de vulnerabilidad extrema al programa de redes de seguridad establecido por el Gobierno en forma de sistema de subsidios sociales para el empoderamiento, pero de las entrevistas con oficiales del Gobierno y del PMA se deduce que no es muy probable que dicho traspaso pueda realizarse porque el futuro de este programa es incierto.

⇒ *Seguridad alimentaria y nutricional*

33. Los datos derivados de los informes normalizados de los proyectos ponen de relieve que el volumen de alimentos efectivamente distribuidos fue sistemáticamente inferior a lo planificado (Cuadro 5).

CUADRO 5: ENTREGAS PLANIFICADAS Y ENTREGAS EFECTIVAS PARA EL FOMENTO DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL (toneladas)				
	2010	2011	2012	2013
Volumen previsto	19 541	31 613	24 825	20 829
Volumen efectivamente entregado	15 750	13 196	16 412	10 859

Fuente: Informes normalizados de los proyectos para el PP 108070, período 2010-2013.

34. Las actividades del PMA para el fomento de la seguridad alimentaria y nutricional en Karamoja estaban destinadas a contribuir a la protección social y comprendían transferencias condicionadas de alimentos y efectivo y actividades de alimentación escolar, salud y nutrición maternoinfantiles (SNMI) y desarrollo durante la primera infancia¹⁹. El equipo de evaluación constató que solo las actividades de alimentación escolar habían cumplido dos de los cuatro principios de buenas prácticas adoptados por el PMA en materia de protección

¹⁷ DFID. 2013. *Sustaining Nutritional Assistance in Karamoja. Project Completion Review Project*. Londres.

¹⁸ PMA. 2009. Informe normalizado de la OPSR 101213.

¹⁹ La evaluación de la función del PMA en la esfera de la protección social y las redes de seguridad abarcó las actividades de SNMI; sin embargo, se aclaraba en la misma que las medidas preventivas no se consideraban redes de seguridad a menos que estuviesen coordinadas con otras actividades.

social y redes de seguridad²⁰; ninguna de las otras intervenciones de fomento de la seguridad alimentaria y nutricional había ofrecido una red de seguridad eficaz.

35. Hasta 2012, el enfoque integral de las actividades de alimentación escolar había permitido satisfacer las necesidades y prestar una asistencia oportuna y previsible. Tras el retiro del principal donante, en 2013, disminuyeron tanto el número de comidas servidas como las tasas de asistencia escolar. En las entrevistas con las partes interesadas y en los informes del PMA se señalaba que la reducción de la canasta de alimentos de este último había sido la causa principal de la caída de la tasa de asistencia escolar. Asimismo, las estadísticas nacionales²¹ revelaron que en Karamoja, en 2013, había disminuido también la asistencia escolar.
36. Con la abrupta reducción de la financiación, la sostenibilidad de las actividades de alimentación escolar es incierta. Desde 2013, el PMA y otras partes interesadas —como, por ejemplo, el Banco Mundial— han estado colaborando con el Gobierno en el establecimiento de un programa nacional de alimentación escolar viable.
37. En general, durante el período objeto de la evaluación se registró un aumento en el uso de los centros de SNMI. El personal de los centros de salud informó de que la asistencia alimentaria había llevado a aumentar la concurrencia a estos centros y de que había aumentado considerablemente el número de bebés que nacían en los centros más bien que en los hogares. El personal informó también de que, a fines de 2013, se había experimentado una reducción de la asistencia a los centros la asistencia el programa de SNMI se había visto afectado por una interrupción de la cadena de suministro. En los grupos de discusión con las madres se pudo constatar que estas tenían derecho a recibir las raciones de alimentos solo durante 10 a 15 días, y que esas raciones se compartían dentro de los hogares.
38. En Acholi, de las entrevistas con los responsables de la salud surgió que, tras el traspaso de las actividades de SNMI a las autoridades sanitarias de distrito, aunque se seguían manteniendo las actividades de divulgación y educación en materia de salud, ya no se proporcionaba el suplemento alimenticio.
39. La corta duración de las actividades de ACA —realizadas como intervención de socorro para ofrecer una red de seguridad estacional— a menudo contrarrestaba su posible contribución a la reducción del riesgo de desastres y el fomento de la resiliencia, elementos en los que se hacía hincapié la estrategia para el país¹². El diseño técnico de los activos más recientes —centrados con acierto en la conservación del suelo y el agua y en las parcelas forestales— resultó deficiente²², y el carácter estacional de las actividades planteó problemas porque los ciclos de trabajo duraban como máximo nueve meses²³. Este enfoque de corto plazo implicaba que, una vez finalizada la construcción de un activo, los asociados cooperantes y el PMA se iban a otras comunidades sin asegurar el seguimiento, lo que reducía las posibilidades de que ese activo se mantuviera adecuadamente.

²⁰ Véase el “Informe resumido de la evaluación estratégica de la función del PMA en la esfera de la protección social y las redes de seguridad” (WFP/EB.A/2011/7-B).

²¹ Gobierno de Uganda, 2012-2013. *Uganda Education and Sports Sector Annual Performance Report (ESSAPR)* (en inglés solamente). Kampala.

²² Para 11 de los 12 estanques de agua recientemente construidos que se visitaron, el diseño y la ubicación no resultaron adecuados.

²³ Los asociados señalaron que este período podía reducirse a causa de los retrasos en la financiación y de la duración prolongada de los procesos de licitación y contratación.

⇒ *Apoyo a la agricultura y la comercialización*

40. Las actividades del PMA en apoyo a la agricultura y la comercialización han sido fundamentales para el establecimiento de normas comerciales²⁴. La constante labor del PMA para promover la adopción de normas regionales aplicables al comercio de cereales ha facilitado la creación de instituciones y mecanismos, como la Bolsa de productos básicos y el sistema de recibos de almacén, que fomentan la aplicación de normas de calidad para el maíz ugandés.
41. Las charlas en los grupos de discusión revelaron que los agricultores habían tomado más conciencia de la necesidad de mejorar la calidad de los cereales a medida que los miembros de las organizaciones de agricultores y los puntos de acopio secundarios comenzaron a ver que la calidad de los cereales y de las condiciones de almacenamiento determinaba los precios de venta.
42. Los puntos de acopio secundarios tuvieron dificultades para atraer a los agricultores muy pobres; según un estudio sobre el uso de estos servicios²⁵, los agricultores que no los utilizaban centraban su atención en preocupaciones inmediatas en materia de seguridad alimentaria. A fin de solucionar estas dificultades, el PMA está poniendo a prueba diferentes modelos de instalaciones de almacenamiento en los hogares, al tiempo que se ofrece acceso al crédito en pequeña escala a través de las asociaciones locales de ahorro y crédito vinculadas a los puntos de acopio secundarios. De los grupos de discusión y las entrevistas con los beneficiarios surgió que estas iniciativas estaban dando buenos resultados y que los pequeños agricultores estaban comenzando a utilizar las instalaciones de esos servicios. Para 2013, las asociaciones locales de ahorro y crédito habían logrado ahorros por un monto aproximado de 339.000 dólares, pero funcionaban sin un marco reglamentario.

CONCLUSIONES Y EVALUACIÓN GENERAL

Pertinencia y posicionamiento estratégico

43. En la estrategia del PMA para el país se estableció una orientación estratégica adecuada para la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria. La cartera de los proyectos realizados en Uganda se ajustó a la evolución de las prioridades y las políticas del país y permitió atender las necesidades de las comunidades vulnerables. A pesar de los recortes presupuestarios, el Programa logró una cobertura amplia de las zonas geográficas más vulnerables y de los grupos de refugiados. En la mayor parte de los casos, el PMA colaboró con el Gobierno y las otras partes interesadas para que las actividades fueran coherentes y respondieran a las necesidades críticas que no eran atendidas por otras entidades. El PMA se basó en datos empíricos para rediseñar las intervenciones, orientar la ayuda e incrementar la pertinencia de su labor.
44. La oficina en el país no demostró contar con una capacidad suficientemente sólida en materia de adopción de decisiones estratégicas por un lado, y obtención de los resultados previstos, por otro; si bien los análisis y las orientaciones generales fueron adecuados, la

²⁴ “Informe resumido de la evaluación estratégica de mitad de período del proyecto del PMA de apoyo a la agricultura y la comercialización en Uganda” (WFP/EB.2/2011/6-A).

²⁵ Kizito, A. M. 2013. *Thematic Case Study on the Level of Utilization of Satellite Collection Points by Farmers and Traders in the Agriculture and Market Support/Purchase for Progress Catchment Areas in Uganda*. Kampala. PMA.

ejecución de las actividades y el seguimiento de los resultados no fueron igualmente satisfactorios.

EFICACIA Y EFICIENCIA

45. Frente a unos objetivos ambiciosos, la estrategia no se tradujo en actividades debidamente realizadas ni permitió lograr los resultados previstos. Los procesos de seguimiento y presentación de informes del PMA siguieron basándose en los insumos y los productos, y los progresos a nivel de los efectos no se sometieron a un seguimiento apropiado. Las capacidades técnicas y del personal sobre el terreno no se correspondieron con las sólidas competencias demostradas por la oficina en el país en materia de estrategia y análisis.
46. La eficacia y la eficiencia de las actividades en su conjunto se vieron reducidas por las repetidas interrupciones de la cadena de suministro que afectaron a la idoneidad y previsibilidad de las distribuciones generales de alimentos en particular. Aparte de la escasez de recursos, hay otros factores determinantes que el PMA mantiene bajo control —como las insuficiencias de los acuerdos transporte secundario y logística— y que la oficina en el país debería abordar.
47. El apoyo que se prestó al Gobierno en la ejecución de intervenciones de nutrición integrales para combatir la desnutrición (especialmente por medio de actividades de alimentación suplementaria basada en las comunidades y de actividades de SNMI) fue parcialmente eficaz. Las actividades de alimentación escolar parecen tener un efecto positivo en las tasas de matrícula y asistencia escolar en Karamoja, y según informantes clave la disminución que estas tasas experimentaron en 2013 se debe a la reducción de las transferencias en este mismo año; además, hay pruebas de que las actividades de apoyo a la agricultura y la comercialización tienen efectos en las políticas y los mercados, lo que podría permitir ampliar la escala de las mismas.
48. Se observó que es posible generar beneficios para los pequeños agricultores mediante el apoyo a los puntos de acopio secundarios. El PMA podría aprovechar los buenos resultados para desarrollar estos servicios y las organizaciones de agricultores en gran escala, e incluir a cientos de aldeas, en el marco de su proceso de reposicionamiento, habida cuenta en especial de su capacidad para realizar intervenciones a la escala deseada.
49. La calidad y la sostenibilidad de los activos creados en el marco de las actividades de ACA no han recibido una atención adecuada; el enfoque de socorro a corto plazo aplicado en estas actividades no favoreció la eficacia a mediano y largo plazo. El PMA debe adoptar un enfoque más analítico a la hora de elaborar programas orientados a la reducción del riesgo de desastres y al fomento de la resiliencia.
50. Las intervenciones del PMA garantizaron la inclusión de las mujeres pero no hicieron suficiente hincapié en la evaluación de los posibles impactos en los roles y las dinámicas de género en el seno de los hogares y las comunidades o en las cuestiones vinculadas a la protección.

⇒ *Sostenibilidad*

51. Las estrategias de traspaso de responsabilidades aplicadas a las actividades relacionadas con las redes de seguridad fueron insuficientes y poco claras en todas las esferas. El PMA debe seguir desempeñando su función en la esfera de la protección social al tiempo que colabora con el Gobierno en la formulación de un marco global.

52. El Gobierno demostró un fuerte sentido de apropiación con respecto a la iniciativa concerniente a las normas de calidad para los cereales y al desarrollo de la infraestructura comercial. Aunque lejos de ser autosostenibles, los puntos de acopio secundarios promovieron la participación de un gran número de agricultores, con perspectivas razonables de que las organizaciones de agricultores se hicieran cargo en mayor medida de ellos, después de haber recibido apoyo del PMA durante un tiempo. Ahora es necesario establecer marcos reglamentarios e institucionales que permitan aprovechar el potencial de crecimiento y sostenibilidad de los puntos de acopio secundarios.

RECOMENDACIONES

53. **Recomendación 1: Posicionamiento del PMA. La oficina en el país debería seguir centrando su labor en las tres esferas prioritarias definidas en la estrategia para el país.** En el marco de la transición a la asistencia alimentaria y dentro de sus programas de desarrollo, la Oficina del PMA en Uganda debería:
- i) ampliar la escala de las intervenciones en materia de nutrición y protección social, en asociación con el UNICEF y el Gobierno, participando a la vez en la formulación de la política nacional de protección social;
 - ii) impulsar la labor de programación conjunta formulando un plan de acción para la estrategia de fomento de la resiliencia en Karamoja y, más concretamente, elaborando un enfoque integrado que permita trabajar conjuntamente con la FAO en la esfera de la agricultura y la producción en pequeña escala, y
 - iii) donde se lleven a cabo actividades de apoyo a la agricultura y la comercialización, utilizar los puntos de acopio secundarios y las organizaciones de agricultores como punto de partida para ampliar esas actividades, y estudiar la posibilidad de complementar las intervenciones de ACA y de reducción del riesgo de desastres con la prestación de apoyo a las asociaciones locales de ahorro y crédito y al desarrollo agrícola, utilizando una perspectiva de planificación a largo plazo.
54. **Recomendación 2: Sostenibilidad. En Karamoja, la oficina en el país debería aplicar un enfoque doble basado en la promoción y la prestación de servicios.** En este sentido, debería:
- i) seguir apoyando a los hogares en situación de vulnerabilidad extrema y a los refugiados por medio de transferencias de alimentos y efectivo basadas en evaluaciones de la vulnerabilidad y labores de verificación, promoviendo al mismo tiempo la adopción de mecanismos realistas y sostenibles para establecer redes de seguridad previsibles y adecuadas, y
 - ii) seguir apoyando las actividades de alimentación escolar en el próximo ciclo de programación, colaborando a la vez con el Gobierno y el Banco Mundial para poner en marcha la iniciativa de huertos escolares y nutrición a fines de 2014 y trabajar con las autoridades, las comunidades y las escuelas de modo que vayan asumiendo la responsabilidad del programa de forma gradual y eficaz, al tiempo que el PMA reduce el apoyo de manera progresiva y previsible.

55. **Recomendación 3: *Próximo documento de la estrategia para el país.*** Los servicios de la Sede y la oficina en el país deberían encargarse de que el próximo documento de la estrategia para el país se base en los resultados. Para ello deberán adoptarse medidas orientadas a:
- i) posibilitar el seguimiento de los impactos y los cambios, informando de los resultados obtenidos con respecto a las metas cuantificables a los cuales el PMA contribuye directamente en la sección sobre la situación general del país que se incluye en los informes normalizados de los proyectos;
 - ii) traducir las metas y los efectos de la estrategia para el país en planes de acción que puedan someterse a seguimiento de forma sistemática, y
 - iii) a más largo plazo, revisar el sistema institucional de informes normalizados de los proyectos para incorporar los efectos de la estrategia para el país en los informes anuales.
56. **Recomendación 4: *Resiliencia y reducción del riesgo de desastres.*** Los servicios de la Sede, la oficina del PMA en el país y el despacho regional deberían seguir aplicando las recomendaciones derivadas de la evaluación del impacto de las actividades de ACA realizada en 2014 y, en el caso de la oficina en el país, también las orientaciones sobre las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos, elaboradas recientemente. Asimismo, deberían mejorar la planificación, el diseño, la ejecución y el seguimiento de las intervenciones de fomento de la resiliencia y la reducción del riesgo de desastres, mediante:
- i) la contratación de un especialista que trabaje con las suboficinas para planificar y diseñar un enfoque plurianual coherente aplicable a las actividades de ACA y de reducción del riesgo de desastres, y para garantizar que las actividades se lleven a cabo conjuntamente con los asociados técnicos pertinentes;
 - ii) en el marco de la estrategia conjunta de fomento de la resiliencia para Karamoja, formulada en 2013, elaborar planes conjuntos con la FAO y el UNICEF para incrementar la sinergia y el impacto de las intervenciones del PMA, y
 - iii) utilizar planes plurianuales para abogar ante los donantes por una financiación plurianual del programa en el país.
57. **Recomendación 5: *Distribuciones generales de alimentos.*** En el marco de la acción humanitaria de emergencia, la oficina en el país debería:
- i) resolver urgentemente los problemas de transporte secundario que afectan a las entregas en los asentamientos de refugiados mediante una gestión más eficiente de los contratos de los transportistas y la mejora del seguimiento de las entregas;
 - ii) complementar el seguimiento posterior a la distribución, que actualmente se hace por contratación externa, con planes de seguimiento conjunto regulares y supervisados a cargo del personal del PMA sobre el terreno y de los asociados contratados, de modo que el personal del PMA pueda interactuar con las poblaciones destinatarias y comprender mejor los problemas con los que se enfrentan las comunidades que reciben la asistencia, y
 - iii) registrar las readmisiones a los programas de alimentación suplementaria e investigar las causas de ello, dado que probablemente es posible solucionar en parte esta cuestión, si se presta a las poblaciones destinatarias, con regularidad y de forma previsible, toda la asistencia alimentaria a la que tienen derecho.

58. **Recomendación 6: Apoyo a la agricultura y la comercialización.** A fin de garantizar la seguridad de los ahorros de los agricultores, la oficina en el país debería ayudar al Gobierno de Uganda a formular un marco reglamentario y procedimientos operativos adecuados para las asociaciones locales de ahorro y crédito, de modo que estas pasen a ser organismos registrados legalmente dotados de personalidad jurídica.
59. **Recomendación 7: Protección y temática de género.** La oficina en el país y el despacho regional deberían:
- i) proporcionar al personal que trabaja sobre el terreno y a los asociados cooperantes capacitación y orientación práctica sobre la política del PMA en materia de protección, para que la asistencia no exponga a los beneficiarios a ningún tipo de riesgo, y
 - ii) desarrollar las capacidades del personal para integrar el análisis de género en el diseño y la ejecución de los programas, y elaborar listas de verificación a fin de garantizar el respeto de las normas.

LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

ACA	alimentos para la creación de activos
DFID	Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
IOD PARC	International Organisation Development
NUSAF-2	Fondo de asistencia social para el norte de Uganda
OEM	operación de emergencia
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PP	programa en el país
SNMI	salud y nutrición maternoinfantiles
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia