

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Roma, 22-26 de octubre de 2001

ASUNTOS DE POLÍTICA

Tema 4 del programa

*Para información**



Distribución: GENERAL
WFP/EB.3/2001/4-A
28 septiembre 2001
ORIGINAL: INGLÉS

INFORME SOBRE LA SITUACIÓN DE LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS, OCTUBRE DE 2001

* De conformidad con las decisiones de la Junta Ejecutiva sobre el sistema de gobierno, aprobadas en los períodos de sesiones anual y tercero de 2000, los temas presentados a título informativo no se debatirán a menos que los miembros de la Junta así lo pidan expresamente antes de la reunión y la Presidencia dé el visto bueno a la petición por considerar que es adecuado dedicar tiempo de la Junta a ello.

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 a efectos de información.

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

Jefe del Servicio de Políticas (SPP): Sr. A. Jury tel.: 066513-2601

Oficial de Planificación Estratégica, Sr. D. Chambliss tel.: 066513-2355
SPP:

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, diríjase a la Supervisora de la Dependencia de Servicios de Reuniones y Distribución (tel.: 066513-2328).



Resumen

Esta nota se remite a la Junta Ejecutiva para su información, atendiendo a lo solicitado por la Junta en su tercer período de sesiones ordinario de 2000. Se facilita así información acerca de las medidas adoptadas y propuestas para el ulterior desarrollo en el PMA de la gestión basada en los resultados (RBM), en apoyo de las nuevas disposiciones en cuanto a sistema de gobierno aprobadas por la Junta en 2000.

El RBM modifica el modo de actuar de las organizaciones, centrándolo en la obtención de mejores resultados. El PMA viene desarrollando su enfoque de RBM desde 1997, que fue cuando la Junta aprobó su implantación mediante el Plan Estratégico y Financiero para 1998–2001. El enfoque de RBM del PMA se configuró con la aplicación de las medidas de fortalecimiento del sistema de gobierno aprobadas por la Junta en 2000. Esas medidas hicieron posible que la Junta fijase la orientación estratégica del PMA, determinase su plan de aplicación y sus asignaciones de recursos, y evaluase cada año su desempeño con referencia a ciertos indicadores de resultados.

En apoyo del sistema de gobierno fortalecido, el enfoque de RBM dotará al PMA de mayor capacidad para:

- hacer operativas las estrategias al fijar con claridad metas y objetivos para la organización y para los distintos programas y operaciones;
- planificar las operaciones y asignar recursos para el logro de objetivos estratégicos;
- gestionar programas y operaciones;
- aprender de la experiencia; e
- informar y responder de sus logros.

Todas esas ventajas dependen de que se especifiquen, recopilen y analicen datos sobre los resultados de cada operación de campo y de apoyo. Esos datos serán agrupados y analizados por las oficinas en los países, los despachos regionales y las dependencias de la sede, con objeto de proporcionar una circulación puntual de información que sustente la adopción de decisiones de gestión y gobierno y permita aprender de la experiencia, y que ilustre la rendición de cuentas a la Junta del PMA y al personal directivo. En el Anexo III se presenta esta información en forma de diagrama.

Los datos sobre resultados del desempeño del PMA como organización fueron aprobados por la Junta en 2001, en su Plan Estratégico y Financiero (2002–2005). Ese documento fue un primer intento de facilitar la información que necesita la Junta Ejecutiva, y los indicadores allí especificados tal vez requieran comprobación y posible enmienda para cerciorarse de que son prácticos y eficaces en función de su costo. Para mayor facilidad de referencia, en el Anexo II se indican esos objetivos e indicadores.

El PMA se propone que la RBM esté en pleno funcionamiento en apoyo de las medidas sobre el sistema de gobierno en 2004, que es cuando habrá de ser objeto de examen el primer Informe Anual de las Realizaciones, con el cual concluye el primer ciclo de: i) el Plan Estratégico (estrategia), ii) el Plan de Gestión (operaciones planificadas y asignación de recursos), y iii) el Informe Anual de las Realizaciones (resultados alcanzados).



Se han dado ya pasos importantes para la aplicación de la RBM en el PMA, mediante:

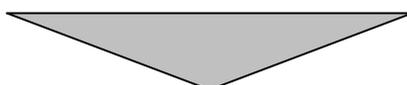
- el examen de los enfoques y las experiencias de otras organizaciones;
- la toma de conciencia de la RBM por el personal;
- la introducción de elementos de la RBM en las revisiones de procedimientos clave, manuales y otros documentos;
- la institucionalización de la RBM en apoyo del sistema de gobierno y de la gestión; y
- la estructuración en términos de la RBM de los documentos con los que se llevarán a la práctica las nuevas medidas relativas al sistema de gobierno.

Esos pasos se describen en los párrafos 14 al 30 del presente documento, bajo el epígrafe “Implantación de la RBM en el PMA hasta la fecha”, y se resumen en el Anexo I.

Los pasos que hayan de darse en el futuro para institucionalizar la RBM y hacerla totalmente operacional partirán de esos avances para definir mejor los resultados previstos y los correspondientes indicadores; ampliar la utilización de las técnicas de planificación lógica; mejorar la recopilación y el análisis de datos; y armonizar los enfoques de RBM de la evaluación común del país y el Marco de las Naciones Unidas para la Asistencia al Desarrollo (CCA/UNDAF) entre el PMA, los Gobiernos y los donantes. Se reseñan esos pasos en los párrafos 41 al 47, bajo el epígrafe de “Futuras actividades”, y en el Anexo 1.

Al mismo tiempo que el PMA rinda informes acerca de las nuevas medidas relativas al sistema de gobierno, informará también a la Junta cada año del avance logrado en la implantación de la RBM.

Proyecto de conclusión



La Junta toma nota de la información que consta en el documento WFP/EB.3/2001/4-A acerca de las actividades realizadas y propuestas para el ulterior desarrollo en el PMA de la gestión basada en los resultados.



INTRODUCCIÓN

1. La Junta Ejecutiva, en su tercer período de sesiones ordinario de 2000, encargó a la Secretaría que presentase un documento en el que se reseñase el avance alcanzado por el PMA en cuanto a la implantación de la gestión basada en los resultados. El presente documento responde a ese encargo. A partir de 2002, el PMA rendirá informe a la Junta, en el período de sesiones anual de ésta, acerca de la situación de la aplicación de la RBM.

ANTECEDENTES

¿Qué es la gestión basada en los resultados?

2. La gestión basada en los resultados (RBM) (también llamada *presupuestación basada en los resultados, y evaluación de la ejecución*) es un instrumento de gestión que fomenta la mayor efectividad, transparencia y eficacia de las tareas de una organización. La RBM cambia el modo de funcionar de la organización y centra ésta en la mejora del desempeño (consecución de resultados). La RBM destaca las mejoras tangibles que las organizaciones de desarrollo o de socorro y las partes interesadas desean ver realizadas en las vidas de sus beneficiarios. Así pues, en una perspectiva de RBM, los resultados previstos serán el punto focal de las operaciones de planificación, ejecución y gestión.
3. Desde hace ya algunos años se viene constatando en las tareas del PMA y de otros organismos de desarrollo y de socorro una creciente orientación hacia los resultados. La reciente adopción de la RBM por gobiernos y entidades nacionales ha reforzado el requisito de que su uso se generalice en las actividades de operaciones y de apoyo de las organizaciones internacionales.
4. Para que la RBM sea útil hay que adaptarla al tipo de actividades de cada organización. Por otra parte, el enfoque de cada organización tiene que ser eficaz en función de los costos y estar en consonancia con el de las demás organizaciones y gobiernos con que colabora.

La RBM en el PMA

5. El PMA viene estudiando oficialmente el enfoque de RBM y la implantación de sus elementos desde que se aprobara la adopción de dicho enfoque en el Plan Estratégico y Financiero (2000–2003). Con la utilización de la RBM, el PMA prevé que mejorará su desempeño en el logro de sus objetivos. Le será más fácil también demostrar los resultados que alcanza en cumplimiento de su mandato. Espera el PMA, en especial, que la RBM le sirva para demostrar la eficacia de la ayuda alimentaria para facilitar el desarrollo de las personas afectadas por el hambre y la pobreza, salvar vidas en situaciones de urgencia y ayudar a las personas con hambre en situaciones de crisis a establecer medios de subsistencia más seguros desde el punto de vista alimentario.
6. La gestión basada en los resultados es el medio que utilizarán la Junta y la Secretaría para fijar objetivos claros en relación con todos los aspectos de las tareas del PMA, planificar actividades encaminadas a esos objetivos, gestionar la ejecución de esas actividades y rendir informe acerca del logro de los resultados. La RBM proporcionará con todo ello a los administradores y a la Junta una corriente de información puntual y pertinente sobre la que se basarán la adopción de decisiones estratégicas y operacionales.



Ello hará posible, a su vez, determinar cuáles son los cambios de estructura o de procedimiento necesarios para aumentar la efectividad y la eficacia de las operaciones del PMA.

¿Qué es la RBT y cuál es su relación con la RBM ?

7. El PMA ha utilizado, además del término RBM, el término *reflexión basada en los resultados* (RBT), para denominar el cambio de actitud que tendrá que adoptar todo el personal para reorientar su labor hacia la consecución de resultados. En todos los demás aspectos de la RBM, el PMA ha mantenido la terminología y los conceptos normalizados que tienen amplia difusión en todo el sistema de las Naciones Unidas, en otras organizaciones y en los gobiernos.

Elementos clave del enfoque de RBM del PMA

8. Con objeto de que la RBM funcione y haga posible la implantación del Plan Estratégico, el Plan de Gestión y el Informe Anual de las Realizaciones llegado 2004, el PMA está poniendo en práctica un enfoque de RBM que comprende los elementos siguientes:
 - una cultura orientada hacia los resultados inculcada a todo el personal del Programa para que se centre en los resultados que se persiguen, es decir, en los efectos positivos y demostrables en las vidas de los beneficiarios del PMA;
 - resultados claramente definidos que se planifican mediante los siguientes instrumentos del PMA:
 - estrategia organizativa;
 - planes de trabajo de los centros de costos;
 - programas y proyectos;
 - vinculación de las necesidades de recursos a los resultados previstos mediante las actividades planificadas;
 - seguimiento de los resultados de programas, proyectos y centros de costos, con miras a conocer con exactitud el desempeño del PMA en la ejecución de su estrategia;
 - utilización de la información sobre resultados para:
 - adoptar decisiones de gestión;
 - aprender de la experiencia;
 - rendir cuentas de manera responsable.
9. En el Anexo I se resumen las medidas adoptadas por el PMA para construir su enfoque de RBM, así como también las medidas posteriores necesarias para que la RBM esté suficientemente institucionalizada al final de 2002 como para poder producir el primer Informe Anual de las Realizaciones en 2004.
10. Los elementos clave que se enumeran *supra* constituyen el marco de la RBM. Los objetivos claros permiten determinar indicadores para medir el logro de los objetivos, y que luego se utilizan para recopilar información sobre los resultados de cada proyecto del PMA mediante seguimiento y evaluaciones. Serán objeto de seguimiento también las actividades de apoyo, tales como la movilización de recursos y la financiación. Toda esa información será utilizada por los asociados y las oficinas del PMA en los países para gestionar los proyectos.



11. Las oficinas en los países agregarán la información sobre sus operaciones y la transmitirán a sus respectivos despachos regionales, los cuales la harán llegar, a su vez, al Departamento de Operaciones de la sede y al personal ejecutivo en sus informes periódicos, y también insertándola en el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS). La agregación de la información de resultados a esos niveles hará posible que se desprendan enseñanzas de orden técnico y administrativo que podrán incorporarse en las decisiones de gestión. La identificación y aplicación de esas enseñanzas tendrán lugar en cada uno de los niveles de la organización, desde la fijación de estrategias y políticas de la Junta hasta la gestión cotidiana de las operaciones por parte del PMA y sus asociados.
12. La información sobre la ejecución que consta en el WINGS estará disponible como aportación para la elaboración de informes de rendición de cuentas, tales como el Informe Anual de las Realizaciones y los informes normalizados de los proyectos.
13. En el Anexo III puede verse, en forma gráfica, un esquema de cómo circula la información y se adoptan las decisiones con arreglo a la RBM.

IMPLANTACIÓN DE LA RBM EN EL PMA HASTA LA FECHA

14. La estrategia del PMA para implantar la RBM ha consistido en examinar el enfoque y la experiencia a ese respecto de otras organizaciones, hacer que el personal tome conciencia de la RBM, introducir elementos de RBM como procedimientos clave, revisar en ese sentido manuales y otros documentos, y hacer preparativos para la aplicación completa de la RBM en apoyo de las nuevas medidas de sistema de gobierno. Llegado septiembre de 2001, el PMA había aplicado medidas de RBM a actividades interinstitucionales, formación y concienciación del personal y dispositivos internos. Esas actividades se reseñan seguidamente.

Foros y visitas interinstitucionales

15. En abril de 2000, el PMA envió una misión de RBM de alto nivel a América del Norte. La delegación recogió información y examinó, posteriormente, los enfoques adoptados en materia de RBM por el Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). El PMA participó también en un taller de una semana destinado al personal del PNUD con objeto de examinar la experiencia de esa organización en materia de RBM.
16. Visitaron el PMA para intercambiar experiencias acerca de la RBM en sus respectivas instituciones representantes del CIDA, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el PNUD.
17. El PMA participó en la fundación de un grupo oficioso de RBM, en cuyas reuniones periódicas está representado. Ese grupo está integrado por representantes del Comité Internacional de la Cruz Roja, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organismos de las Naciones Unidas, tales como la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el FIDA, que se reúnen para intercambiar ideas y analizar los problemas que surgen al aplicar la RBM a las condiciones de sus respectivos organismos y las soluciones que se van encontrando para resolverlos. La reunión más reciente de ese grupo, organizada por el PMA, tuvo lugar en febrero de 2001.



Capacitación y concienciación

18. Se llevaron a cabo en la sede del PMA y en los centros regionales sesiones de concienciación para mejorar el entendimiento del concepto de la RBM, los distintos enfoques y sus consecuencias para el PMA. Como complemento de esas sesiones se instaló en Intranet material de RBM que se distribuyó también en forma impresa, y se incluyó una columna sobre RBM como parte normal de la publicación interna de seguimiento y evaluación, *The Indicator*.
19. El personal ejecutivo y los administradores superiores del PMA han participado en sesiones de información y debate acerca de la RBM y su aplicabilidad a las tareas del PMA. En abril de 2001 se proporcionó información a los miembros de la Junta Ejecutiva y a otros representantes acerca de la RBM y su utilización en el PMA. Se incorporó también la RBM a la capacitación en temas de gestión y a las actividades de formación y talleres acerca de la política de habilitación para el desarrollo.
20. Ahora en los programas en los países se exige la utilización de una técnica racional de gestión y diseño de proyectos, que es lo que constituye el marco lógico, y que también se está introduciendo en todos los programas y proyectos de desarrollo. Esa técnica ayuda además a formular objetivos claros, elegir actividades adecuadas para los proyectos y recoger datos sobre la ejecución. En los cursos de especialización sobre la aplicación de la política de habilitación para el desarrollo se incluyó un módulo de análisis de marco lógico. El PMA estudia actualmente la posibilidad de incorporar esa técnica en el diseño de operaciones de urgencia (OU), operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR) y operaciones especiales (OE).
21. En el Manual de Diseño de Programas se ha incluido una explicación del marco lógico y los conceptos y términos conexos, junto con orientaciones acerca del seguimiento de la ejecución y la determinación de indicadores.
22. Se han aprovechado los cursos sobre habilitación para el desarrollo y otros talleres destinados al personal de la sede y de campo realizados en las oficinas en los países, para introducir la aplicación del marco lógico. Se está evaluando la necesidad de impartir adiestramiento adicional sobre este tema.

Mecanismos internos

23. El PMA ha comenzado a aplicar la RBM en todas sus esferas de actuación principales, que son la planificación, el seguimiento, la evaluación y la gestión de proyectos y la elaboración de los correspondientes informes.

Planificación

24. En el Plan Estratégico y Financiero para 2002–2005, aprobado por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2001, se utilizan metas, objetivos e indicadores en términos de RBM (véase el Anexo II) y un marco de resultados. Ese documento servirá de base para la RBM en el PMA, en cuanto que en él se definen los resultados que el PMA tratará de medir y hacer objeto de sus informes en el período 2002–2005. Por tratarse de un intento inicial de definición de los resultados clave de las operaciones, el PMA prevé que habrá que modificar los indicadores propuestos en función de la respuesta que se reciba de la Junta, los asociados y su propio personal de ejecución.
25. En las necesidades proyectadas para 2001 y 2002 para los proyectos y operaciones del PMA (Libro Azul) se definen los resultados previstos a nivel de producto. El Libro Azul, que es un documento importante de planificación en términos de necesidades de recursos



del PMA, establece una relación entre la asignación de recursos y los resultados que han de obtenerse con la utilización de esos recursos.

26. Para elaborar la propuesta de presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) para el bienio 2002–2003 se utilizó el enfoque de RBM. Cada centro de costos manifestó los resultados que prevé, las actividades que tendrá que emprender para conseguir esos resultados, los recursos necesarios para ejecutar las actividades y los indicadores que propone para la gestión interna de medición de la ejecución.

Seguimiento y evaluación (SyE)

27. A raíz de un examen de las prácticas de seguimiento del PMA en 2000, la Oficina de Evaluación (OEDE) recogió las conclusiones y recomendaciones de ese examen y las vertió en unas directrices de seguimiento y evaluación orientados a los resultados. Esas directrices establecen el marco para el seguimiento y la evaluación sobre el terreno y dan orientaciones prácticas al personal acerca de cómo elaborar sistemas basados en los resultados utilizando un enfoque de planificación racional. Se adiestrará a todo el personal en la aplicación de las nuevas directrices y éstas propiciarán una mayor consistencia de la recopilación y análisis de la información sobre resultados. Además, mediante dichas directrices se pone en práctica una nueva política de SyE que resalta la orientación del PMA hacia los resultados y vincula los informes basados en proyectos a los informes institucionales.

Informes

28. Se están examinando los informes periódicos de las oficinas en los países a sus respectivos despachos regionales y a la sede, con objeto de que se incluya en ellos información con arreglo a los indicadores de la RBM. La conexión gradual de las oficinas en los países al WINGS permitirá utilizar con rapidez la información sobre resultados para la elaboración de informes de ejecución, como son los informes normalizados de los proyectos y el Informe Anual de las Realizaciones.
29. Se ha añadido un componente de autoevaluación al informe de la oficina en el país. Las oficinas en los países llevaron a cabo una evaluación al final del proyecto o antes de preparar una extensión de éste. Esa autoevaluación se centrará en el examen y análisis de los resultados alcanzados y la notificación de esos resultados.

Administración

30. La administración del PMA ha adoptado, a todos los niveles, una decidida orientación hacia los resultados. El cambio de orientación desde los insumos y procesos a los resultados clave se ha producido en toda la organización. Los administradores son conscientes de que tienen que “administrar para conseguir resultados” y de que tendrán que dar cuenta del logro de resultados en las esferas que les competen.

RESULTADOS QUE EL PMA DOCUMENTARÁ E INCLUIRÁ EN SUS INFORMES

31. En el Plan Estratégico y Financiero para 2002–2005 se indican los resultados fundamentales de cada categoría de programas (en la sección de “Objetivos e indicadores”). Para mayor facilidad de referencia se repiten esas indicaciones en el Anexo II del presente documento. Los indicadores se refieren, en su mayor parte, a los productos logrados, pero se ampliarán de modo que abarquen los efectos de los proyectos de



desarrollo a partir de 2004. Como se deja indicado, se trata de un primer intento de facilitar la información que necesita la Junta Ejecutiva, y habrá que someter a prueba los indicadores, y tal vez modificarlos, para hacer que sean practicables y eficaces en función de los costos.

MARCO PARA UTILIZAR LA INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS

32. Las medidas relativas al sistema de gobierno que la Junta aprobó en 2001 se están poniendo en práctica en el período de 2000 a 2004. Algunas de esas medidas se encaminan a que la Junta Ejecutiva dirija las tareas del PMA por intermedio de tres grupos principales de documentos de decisión e información, que se denominan “instrumentos del sistema de gobierno”. El PMA está desarrollando esos instrumentos, para lo cual está modificando los actuales documentos de la Junta introduciendo en ellos elementos de RBM. Se describen a continuación esos instrumentos, que son el Plan Estratégico, el Plan de Gestión y el Informe Anual de las Realizaciones.

El Plan Estratégico

33. La Junta fijará la orientación estratégica del PMA mediante un Plan Estratégico que abarcará un período de cuatro años con carácter renovable y será presentado a la Junta para su aprobación cada dos años. El Plan Estratégico comprenderá una meta, una estrategia, objetivos e indicadores a nivel de organización, que habrán de ser alcanzados dentro de los parámetros de las políticas aprobadas por la Junta.
34. El Plan Estratégico comprenderá un análisis de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y los riesgos, con base en datos cuantificables sobre la ejecución. Partiendo de esos análisis, el Plan señalará la orientación estratégica del PMA mediante objetivos e indicadores de RBM. Coordinará la elaboración del Plan Estratégico el Servicio de Planificación Estratégica (SPS). La Junta examinará el Plan por primera vez en 2003, tras consultar a la Mesa acerca de su estructura y contenido.

El Plan de Gestión

35. Una vez aprobado el Plan Estratégico se presentará un Plan de Gestión, en el que se indicarán las medidas, programas, proyectos y operaciones que se propongan para aplicar la estrategia durante los dos años siguientes del período abarcado por el Plan Estratégico. El Plan de Gestión vinculará esas medidas, programas, proyectos y operaciones a sus proyecciones de recursos y sus asignaciones indicativas de recursos, al proponer el presupuesto del PMA para el bienio siguiente.
36. La Oficina de Presupuesto (OEDB) encabezará un grupo de trabajo encargado de elaborar el Plan de Gestión. La Secretaría celebrará consultas con la Mesa de la Junta para decidir lo referente a la forma y el contenido del Plan de Gestión con suficiente antelación a la primera presentación del Plan a la Junta en 2003.

El Informe Anual de las Realizaciones

37. La Secretaría habrá de rendir cuentas a la Junta de las realizaciones del Programa con referencia a los objetivos fijados en el Plan Estratégico y en el Plan de Gestión, valiéndose para ello del Informe Anual de las Realizaciones. Ese Informe comparará los resultados señalados en el Plan de Gestión con los alcanzados en el año anterior, utilizando los indicadores determinados en el Plan Estratégico.



38. El Informe Anual de las Realizaciones será elaborado por un grupo de trabajo encabezado por el Servicio de Planificación Estratégica y será presentado a la Junta por primera vez en 2004, tras consultas acerca de su forma con la Mesa de la Junta. Tanto la estructura como el contenido de Informe Anual de las Realizaciones estarán sujetos a examen periódico para hacer que su alcance responda a lo requerido por la Junta y por los demás interesados.

Otros informes

39. En la actualidad los informes normalizados de los proyectos contienen, por lo general, información sobre insumos, procesos y aspectos financieros. Se está procediendo a revisar ese tipo de informes, con objeto de que figure en ellos información sobre resultados clave procedente del seguimiento de los proyectos. Esa información permitirá apreciar el avance del proyecto con referencia a los indicadores aprobados en el Plan Estratégico, y estará disponible anualmente en la base de datos WINGS.
40. Los diversos informes de “supervisión” que se presentan a la Junta para que ésta evalúe el desempeño del PMA serán examinados por un grupo de trabajo encabezado por la OEDE. Durante esa labor se estudiará, en consulta con la Mesa de la Junta, cómo se podrían refundir esos informes o incorporarlos en el Informe Anual de las Realizaciones.

ACTIVIDADES FUTURAS

41. El PMA tendrá que determinar, basándose en los indicadores a nivel institucional que se indican en el Anexo II, cómo se podrían medir, recopilar y reflejar en informes los resultados a nivel de operaciones. Será ese un proceso continuo de intercambio de información, en el que se practicarán constantemente ajustes basados en la experiencia que se vaya adquiriendo.

Planificación lógica

42. Como se hizo notar anteriormente, la RBM depende de la utilización de un marco lógico u otra técnica análoga que defina con claridad la cadena de resultados en todas las esferas de actividad del PMA sobre el terreno (desarrollo, OU, OPSR, OE). Ese marco es útil en todas las fases de una actividad (planificación, seguimiento, presentación de informes y evaluación). La función central que cumple en la RBA hace que sea necesaria ulterior formación a ese respecto, sobre todo en lo referente a proyectos de socorro.

Recopilación y tratamiento de datos

43. En 2002-2003 se pondrán a prueba sistemas de recopilación, tratamiento y notificación de información sobre resultados (con las ulteriores revisiones que puedan ser oportunas). La conveniencia de esos sistemas se evaluará según la información que rindan sobre los resultados con referencia a los indicadores del Plan Estratégico.
44. Las mejoras que se están realizando en cuanto a **recopilación de datos** llevarán consigo la capacitación y formación del personal del PMA, las contrapartes gubernamentales y los asociados en la ejecución. Se prevé que esa formación podrá incluirse en los programas de capacitación ya existentes, reduciendo así al mínimo los gastos adicionales. Habrá que incorporar a los nuevos proyectos sistemas de recopilación de datos.
45. El **tratamiento de datos y de información** dependerá en gran parte de que se perfeccione el WINGS y se utilice éste como principal sistema para el manejo de datos.



Habrá que establecer un sistema de intercambio de información entre las oficinas en los países, los despachos regionales, el Departamento de Operaciones (OD), los Servicios de Apoyo y OEDE, para contar con un suministro puntual y adecuado de datos sobre los resultados. Los sistemas de presentación de informes (además del informe de la oficina en el país y de los informes normalizados de los proyectos) tendrán que ser normalizados, y hará falta también establecer procedimientos regulares de examen. Se prevé asimismo que será necesaria más capacitación para conseguir que se reciba en tiempo oportuno la información adecuada y que ésta se utilice para la adopción de decisiones de gestión.

Incorporación de la RBM

46. Se espera que la RBM pase a ser el método de trabajo primordial dentro del PMA. Para institucionalizar la RBM, el PMA está adoptando las medidas siguientes:
- El Director Ejecutivo Adjunto será el punto de coordinación de todo lo referente a la RBM en el PMA.
 - El Servicio de Planificación Estratégica será la dependencia interna encargada de coordinar la aplicación de la RBM. Ese Servicio coordinará lo relativo a planificación y a presentación de informes (con OD), a los aspectos operacionales (con OD, los despachos regionales y las oficinas en los países), al presupuesto (con OEDB y el Servicio de Programación [ODP]), y al seguimiento y la evaluación (con OEDE y OD).
 - Se rendirá informe anual a la Junta acerca de la aplicación de la RBM y de las medidas del sistema de gobierno.
 - Se realizará el compromiso de aplicar la RBM a nivel personal e institucional.
 - El enfoque de RBM del PMA se armonizará con el de los gobiernos nacionales, los donantes, otros organismos de las Naciones Unidas y la CCA/UNDAF.
47. Una vez institucionalizada la RBM se verán por completo sus ventajas en un sistema de gobierno y una gestión del PMA cada vez más efectiva, eficaz y responsable.



ACTIVIDADES DEL PMA PARA QUE QUEDE IMPLANTADA EN 2004 LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS

| Elemento de la RBM | Instrumento de gobierno correspondiente | Medidas adoptadas | Medidas futuras |
|---------------------------------------|---|---|--|
| 1. Cultura orientada a los resultados | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha llevado a cabo el programa de mayor toma de conciencia sobre la RBM y de capacitación en términos y conceptos de RBM para el personal de la sede y de las regiones, mediante reuniones regionales, adiestramiento en gestión, adiestramiento en habilitación para el desarrollo y talleres de planificación. ➤ Se ha llevado a cabo un examen a nivel directivo de los enfoques de RBM del CIDA, el PNUD y el UNICEF. ➤ El CIDA, el FIDA y el PNUD han explicado al personal del PMA el enfoque de RBM en sus respectivas organizaciones. ➤ Hay publicaciones sobre la RBM disponibles en la biblioteca y en Intranet y se han facilitado al personal ejemplares impresos. ➤ Se ha venido publicando una columna informativa habitual en la revista interna del personal. ➤ Se han celebrado con regularidad reuniones de grupos interinstitucionales sobre cuestiones de RBM. ➤ Se ha informado a los representantes de los Estados Miembros y las cuestiones de RBT y el PMA ha abordado estos temas. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Continuarán las actividades de toma de conciencia y capacitación en cuestiones de RBM ➤ Seguirán manteniéndose los enlaces oficiosos con las ONG, los organismos de las Naciones Unidas y los organismos gubernamentales por lo que respecta a cuestiones de RBM. ➤ Continuará la difusión de información por medio de boletines y sesiones durante reuniones regionales. ➤ Se publicará una guía básica de RBM para el personal del PMA. ➤ Se ampliará la disponibilidad del material relativo a la RBM. ➤ Se organizarán programas de capacitación en determinados aspectos de RBM. ➤ Se informará anualmente a la Junta Ejecutiva acerca de la evolución de la RBM en el PMA. ➤ Bajo la dirección del Grupo de contacto sobre el sistema de gobierno (presidido por el Director Ejecutivo Adjunto), el Servicio de Planificación Estratégica del PMA será el punto de coordinación para la institucionalización de la RBM en el PMA. |



ACTIVIDADES DEL PMA PARA QUE QUEDE IMPLANTADA EN 2004 LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS

| Elemento de la RBM | Instrumento de gobierno correspondiente | Medidas adoptadas | Medidas futuras |
|--|---|--|--|
| 2. Se esperan del PMA resultados claramente definidos en cuanto a: | | | |
| a) estructura organizativa | a) Plan Estratégico | a) La Junta Ejecutiva ha aprobado en el Plan Estratégico y Financiero (PEF) para 2002-2005 las metas, objetivos e indicadores de los programas y las actividades de apoyo del PMA, por categorías de programa. | a) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se someterán a prueba y se perfeccionarán los indicadores de producto de todas las categorías de programas y actividades de apoyo, y se elaborarán, pondrán a prueba y perfeccionarán indicadores de los efectos para el desarrollo. ➤ En conjunción con la Mesa de la Junta, se revisará y preparará, para su examen por la Junta, el Plan Estratégico 2004-2007, utilizando para ello datos sobre la ejecución. ➤ Se armonizará el enfoque de la RBM en el PMA con los de los gobiernos y las organizaciones asociadas. |
| b) planes de trabajo de los centros de costos | b) Plan de Gestión | b) Se han determinado los resultados previstos de cada centro de costos al elaborar el presupuesto del PMA para 2002-2003. | b) Se perfeccionarán e institucionalizarán las prescripciones sobre elaboración del presupuesto; se apoyará la aplicación de la RBM por los centros de costos a sus programas de trabajo y a su sistema de gestión y evaluación de la actuación profesional (MAP). |
| c) programas y proyectos | c) Aprobación de programas y proyectos por la Junta Ejecutiva | c) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se han incorporado al Libro Azul de necesidades de recursos en 2000 y 2001 los resultados previstos para cada operación. ➤ Se han incluido en las propuestas de proyectos y programas en los países en 2001 los resultados previstos, utilizando el marco lógico para los proyectos de desarrollo. | c) <ul style="list-style-type: none"> ➤ La Junta examinará el proceso de examen de programas y proyectos. ➤ Se estudiará la utilización de marcos lógicos para el diseño de actividades de socorro. ➤ Se expondrán las conclusiones y se adiestrará al personal en su aplicación. |



ACTIVIDADES DEL PMA PARA QUE QUEDE IMPLANTADA EN 2004 LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS

| Elemento de la RBM | Instrumento de gobierno correspondiente | Medidas adoptadas | Medidas futuras |
|--|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se están elaborando estudios de base y declaraciones de resultados previstos para los proyectos de alimentación escolar. ➤ Se ha facilitado al personal una lista de indicadores de ejecución para las operaciones de todo tipo. | |
| 3. Vinculación de las necesidades de recursos a los resultados | Plan de Gestión | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha llevado a cabo un estudio de análisis de costos de los proyectos, con objeto de determinar series de precios comunes de los artículos, contribuyendo así a frenar los costos. ➤ Se ha establecido, al elaborar el presupuesto del PMA para 2002-2003, la vinculación, por lo que se refiere a los centros de costos, entre los resultados previstos, las actividades y las necesidades de recursos. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ En los proyectos de presupuesto que se propongan se vinculará la evaluación de los costos a los resultados previstos. ➤ Las necesidades de recursos de los centros de costos se vincularán a los resultados previstos mediante actividades planificadas. ➤ Se determinará la forma y el contenido del Plan de Gestión 2004-2005 que habrá de ser examinado por la Junta en 2003. |
| 4. Seguimiento de los resultados de los programas, los proyectos y los centros de costos | "Informes de supervisión" e informes de decisiones recibidos por la Junta. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Basándose en las conclusiones del examen de SyE de 2000, la política de SyE orientada a los resultados pone especial énfasis en la recogida de información sobre la ejecución. ➤ Se han elaborado proyectos de directrices de seguimiento y evaluación orientados a los resultados (2001). | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se incluirán los indicadores del PEF en los informes que deben presentar las oficinas en los países y en la base de datos WINGS. ➤ Se normalizarán los sistemas de rendición de informes sobre los resultados. ➤ Se ampliará el sistema WINGS de modo que sea más fácil el registro y el análisis de datos para los informes sobre resultados. ➤ Se completarán las directrices de SyE y se someterán a pruebas de campo, y se capacitará a personal del PMA y sus asociados para que las apliquen. |



ACTIVIDADES DEL PMA PARA QUE QUEDE IMPLANTADA EN 2004 LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS

| Elemento de la RBM | Instrumento de gobierno correspondiente | Medidas adoptadas | Medidas futuras |
|---|---|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se examinarán periódicamente los indicadores, a nivel de producto de todas las categorías de programas, para cerciorarse de que son prácticos y adecuados. ➤ Se determinarán, se pondrán a prueba y se aplicarán indicadores de los efectos para proyectos de desarrollo. ➤ Los Comités de Examen de Programas examinarán con espíritu crítico las propuestas de seguimiento de nuevos programas y proyectos. |
| 5. Utilización de la información sobre resultados para: | | | |
| a) decisiones de gestión | | a) Se han examinado los informes de las oficinas en los países a los despachos regionales y se les han incorporado los indicadores del PEF. | a) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se examinarán periódicamente informes resumidos sobre la ejecución a nivel de oficinas en los países, los despachos regionales, y divisiones y personal ejecutivo. ➤ Se determinarán las necesidades de información periódica de cada nivel de gestión, y se establecerán procedimientos para la debida circulación de la información. ➤ El PMA, en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas y con los gobiernos, desarrollará un enfoque armonizado de la RBM a nivel de campo. ➤ El PMA participará en las iniciativas de fortalecer la RBM en el proceso de la CCA/UNDAF. |



ACTIVIDADES DEL PMA PARA QUE QUEDE IMPLANTADA EN 2004 LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS

| Elemento de la RBM | Instrumento de gobierno correspondiente | Medidas adoptadas | Medidas futuras |
|-------------------------------------|--|--|--|
| b) aprender de la experiencia | | b) Se ha revisado el sistema de almacenamiento de documentos de evaluación del PMA. | b) <ul style="list-style-type: none"> ➤ La Junta examinará cada año el Informe Anual de las Realizaciones y los demás informes, buscando enseñanzas en cuanto a políticas. ➤ Se tratará con la Mesa de la Junta Ejecutiva la necesidad de contar con un documento sobre el que la Junta se pueda apoyar al examinar el Informe Anual de las Realizaciones. ➤ Las oficinas en los países y los despachos regionales elaborarán un mecanismo para examinar los informes y aprender de la experiencia. |
| c) rendición de cuentas responsable | c) Informe Anual de las Realizaciones | c) Se han examinado los informes normalizados de los proyectos, para incorporar a su nuevo formato información sobre los resultados. | c) <ul style="list-style-type: none"> ➤ A partir de 2004 se presentarán cada año a la Junta Ejecutiva Informes Anuales de las Realizaciones, en los que figurará información sobre los resultados. ➤ Se tratará con la Mesa de la Junta Ejecutiva lo relativo al formato y el contenido del Informe Anual de las Realizaciones, en preparación para su primera presentación a la Junta Ejecutiva en 2004. ➤ El PMA creará un mecanismo que haga posible extraer enseñanzas de la evaluación de la CCA/UNDAF. ➤ Se elaborará cada año informes normalizados de proyectos, con arreglo al modelo revisado, en el que destaquen los resultados. |



ANEXO II

FINALIDAD, OBJETIVOS E INDICADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO PARA 2002-2005

La finalidad para el período 2002-2005 es:

Lograr la excelencia en la prestación de asistencia alimentaria para permitir a todos los beneficiarios previstos de las actividades de socorro del PMA sobrevivir y mantener un estado nutricional adecuado, y propiciar cada año el desarrollo social y económico, al menos, de 30 millones de personas aquejadas por el hambre.

I. PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO

Disponibilidad indicativa de recursos
2002-2003: 633 millones de dólares EE UU
2004-2005: 638 millones de dólares EE UU

| Objetivos | Indicadores anuales de los resultados |
|---|--|
| I.A. Haber propiciado que, cada año, al menos 30 millones de personas seleccionadas, pobres y con hambre, participen en oportunidades de desarrollo, haciendo que el hambre ya no sea un obstáculo. | I.A. Número total de beneficiarios. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ En una proporción del 50% para los países MA, 90% para los PBIDA, y 10% para otros países. ➤ Mediante la ración planificada, dentro del presupuesto y el calendario aprobados. ➤ Mediante la selección de las personas más pobres de entre la población pobre. ➤ Con al menos el 75% de los beneficiarios constituido por mujeres y niños. ➤ Con la ayuda alimentaria controlada por las mujeres. ➤ Propiciando la creación de bienes personales y comunitarios en pro del desarrollo en las categorías siguientes: salud materno-infantil, educación y capacitación, infraestructura material, mitigación de los efectos de las catástrofes y ordenación de recursos naturales (al menos el 25% de los bienes creados será controlado por mujeres). | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporción de gastos de desarrollo del PMA por categoría de países: MA, PBIDA, otros países. ➤ Porcentaje de actividades en otros países realizadas según lo planificado en relación con i) el tamaño de las raciones distribuidas; ii) el nivel de compromisos de gastos; y iii) el calendario de las distribuciones. ➤ Porcentaje de beneficiarios que ganan menos de 1 dólar EE UU por día. ➤ Porcentaje de mujeres y niños beneficiarios. ➤ Porcentaje de mujeres encargadas de la distribución en los comités locales de alimentos/actividades. ➤ Número de beneficiarios que han obtenido un bien personal o comunitario, por categoría de bien, sexo y grupo de edad. ➤ Cantidad de bienes creados y controlados por los beneficiarios en cada categoría, por sexo y grupo de edad. |



I. PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO

I.B. Haber alineado todas las actividades con la política y las directrices de habilitación para el desarrollo para el año 2003:

- Haber asegurado el establecimiento de asociaciones para el suministro de artículos no alimentarios básicos.

I.C. Haber logrado resultados a nivel de producto y de efecto en la cartera de desarrollo, que alcancen las proporciones siguientes: 50% (2002), 75% (2003), 90% (2004), 100% (2005).

I.B. Porcentaje de actividades alineadas con las políticas y directrices de habilitación para el desarrollo, por categoría de gastos:

- Número y porcentaje de proyectos que reciben aportes de los asociados, por tipo de asociación y valor de los recursos aportados.

I.C. Porcentaje de informes normalizados sobre las actividades de los proyectos que indican los resultados a nivel de producto y de efecto.



II. OPERACIONES DE URGENCIA

Disponibilidad indicativa de recursos
2002-2003: 1.300 millones de dólares EE UU
2004-2005: 1.200 millones de dólares EE UU

| Objetivos | Indicadores anuales de los resultados |
|---|--|
| <p>II.A. Haber alimentado al 100% de la población que padece hambre seleccionada en las OU aprobadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con la ración planificada, dentro del presupuesto y el calendario aprobados. ➤ Con al menos el 80% de los beneficiarios constituido por mujeres y niños. ➤ Con la ayuda alimentaria controlada por las mujeres. ➤ Mediante la habilitación de las personas seleccionadas para que se sustenten sin asistencia de urgencia | <p>II.A. Porcentaje del total de los beneficiarios previstos de las OU aprobadas que reciben ayuda alimentaria del PMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Porcentaje del total de los beneficiarios previstos que reciben la ración planificada, dentro del presupuesto y el calendario aprobados. ➤ Número de mujeres y niños beneficiarios. ➤ Porcentaje de comités/estructuras/mecanismos de distribución de la ayuda alimentaria administrados y controlados por mujeres. ➤ Porcentaje de antiguos beneficiarios de OU que ya no necesitan asistencia alimentaria de urgencia. |
| <p>II.B. Haber formulado estrategias de retirada gradual de la ayuda, o cuando sea necesario OPSR, para ayudar a las personas en la transición de las OU a la asistencia para el desarrollo.</p> | <p>II.B. Porcentaje de OU terminadas con una estrategia de retirada y/o transición a otra categoría de programas.</p> |
| <p>II.C. Haber logrado resultados a nivel de producto en la cartera de OU que alcancen las proporciones siguientes: 50% (2002), 75% (2003), 90% (2004), 100% (2005).</p> | <p>II.C. Porcentaje de programas de OU por categoría de gastos, para los cuales se dispone de información derivada del seguimiento del producto.</p> |



III. OPERACIONES PROLONGADAS DE SOCORRO Y RECUPERACIÓN

Disponibilidad indicativa de recursos
2002-2003: 880 millones de dólares EE UU
2004-2005: 828 millones de dólares EE UU

| Objetivos | Indicadores anuales de los resultados |
|--|---|
| <p>III.A. Haber alimentado al 100% de la población que padece hambre seleccionada en las OPSR aprobadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con la ración planificada, dentro del presupuesto y el calendario aprobados. ➤ Con al menos el 80% de los beneficiarios constituido por mujeres y niños. ➤ Con la ayuda alimentaria controlada por las mujeres. ➤ Mediante la habilitación de las personas seleccionadas para que se sustenten sin la asistencia de urgencia. ➤ Recurriendo a los asociados del PMA, siempre que las circunstancias lo permitan, para crear bienes personales y comunitarios en pro del desarrollo en las categorías siguientes: salud maternoinfantil, educación y capacitación, infraestructura física, mitigación de los efectos de las catástrofes y ordenación de recursos naturales (al menos el 25% de los bienes creados será controlado por mujeres). | <p>III.A. Número de beneficiarios de OPSR que reciben asistencia en comparación con el número planificado en las propuestas aprobadas para cada año:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Porcentaje de beneficiarios que reciben la ración planificada dentro del presupuesto y el calendario previstos. ➤ Número de mujeres y niños beneficiarios. ➤ Porcentaje de mujeres encargadas de la distribución en los comités locales de alimentos/actividades. ➤ Número de antiguos beneficiarios de OPSR que ya no necesitan asistencia alimentaria de urgencia. ➤ Número de beneficiarios que han obtenido un bien personal o comunitario en cada categoría prioritaria de asistencia para el desarrollo. ➤ Cantidad de bienes creados y controlados por los beneficiarios en cada categoría prioritaria. |
| <p>III.B. Para cada OPSR, haber evaluado la necesidad de prestar asistencia alimentaria continua, y formulado: i) una estrategia de retirada gradual de la ayuda, ii) una estrategia de “transición hacia el desarrollo”, o iii) una estrategia de ampliación de la OPSR, según sea necesario.</p> | <p>III.B. Porcentaje de OPSR que cuentan con una estrategia de retirada gradual de la ayuda, de traspaso o de ampliación.</p> |
| <p>III.C. Haber logrado resultados a nivel de producto y, cuando sea posible, de efecto en la cartera de OPSR que alcancen las proporciones siguientes: 50% (2002), 75% (2003), 90% (2004), 100% (2005).</p> | <p>III.C. Porcentaje anual de OPSR por categoría de gastos, para las cuales se dispone de datos sobre los resultados a nivel de producto y de efecto.</p> |



IV. OPERACIONES ESPECIALES

Disponibilidad indicativa de recursos
2002-2003: 42 millones de dólares EE UU
2004-2005: 42 millones de dólares EE UU

| Objetivos | Indicadores anuales de los resultados |
|---|---|
| <p>IV.A. Haber formulado y ejecutado una operación eficaz y rentable de logística y de reparación o rehabilitación de la infraestructura de transporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Siempre que sea indispensable y viable para asegurar que a través de las OU y OPSR aprobadas por el PMA se consiga que las personas seleccionadas reciban una asistencia alimentaria adecuada. | <p>IV.A. Porcentaje de OE financiadas, por lo menos, hasta el 70% de las necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cambio porcentual en el costo de entrega debido a las OE. ➤ Cambio porcentual en el volumen del tonelaje del PMA transportado por servicios mejorados de OE. ➤ Número de mecanismos de entrega que pueden utilizarse gracias a una OE. |
| <p>IV.B. Haber proporcionado, a solicitud de un organismo de la comunidad internacional de asistencia humanitaria, un servicio de logística y transporte, en régimen de recuperación total de los costos, para el suministro de artículos no alimentarios destinados a OU y OPSR.</p> | <p>IV.B. Número de operaciones de servicios de apoyo logístico proporcionados a organizaciones diferentes del PMA, por categoría: Naciones Unidas, donantes, ONG, gobiernos.</p> |

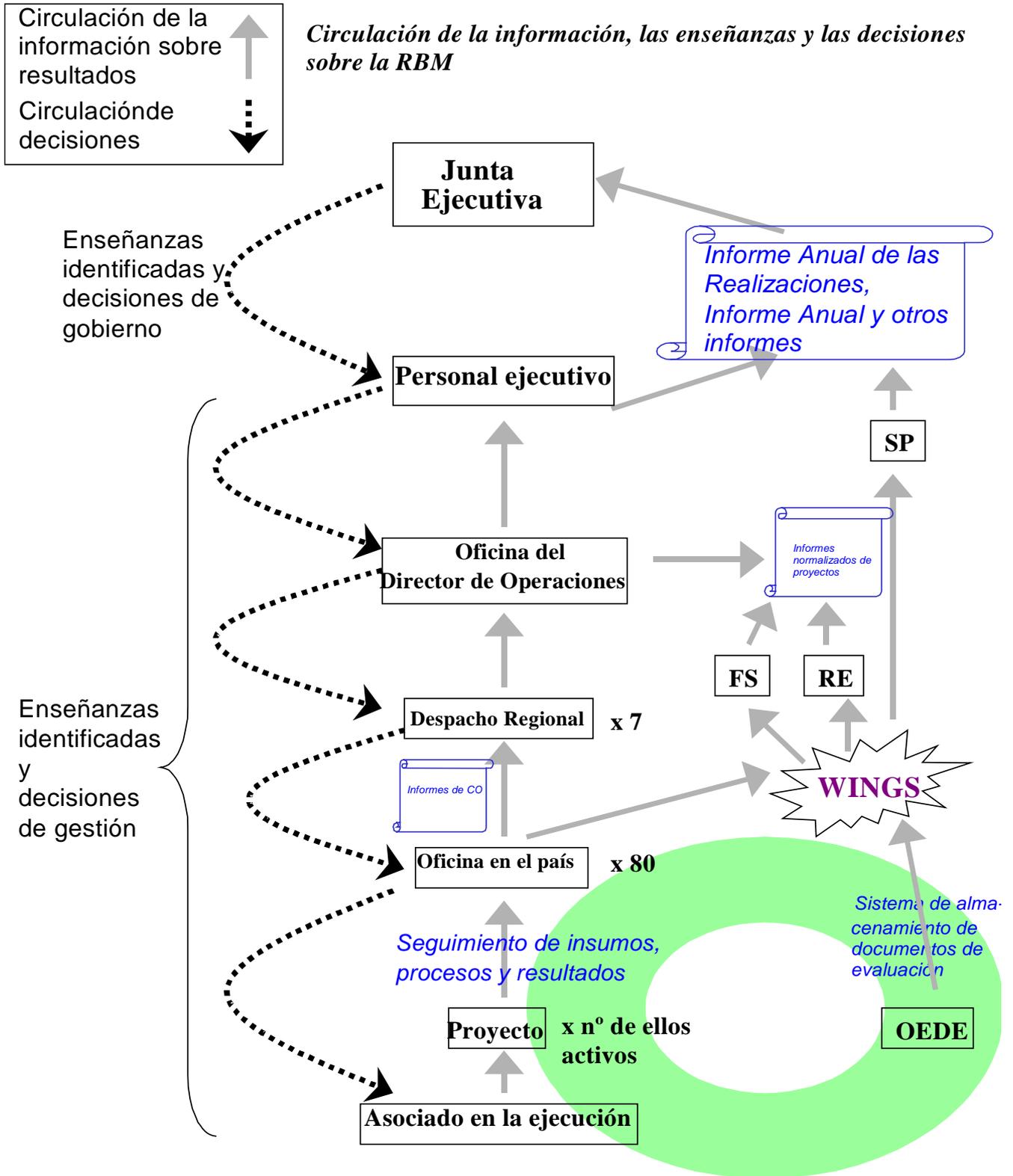
V. ACTIVIDADES DE APOYO: OBJETIVOS E INDICADORES

Disponibilidad indicativa de recursos
2002-2003: 437 millones de dólares EE UU
2004-2005: 420 millones de dólares EE UU

| Objetivos | Indicadores anuales de los resultados |
|---|---|
| <p>V.A. Haber logrado los productos necesarios (bienes y servicios) para apoyar la identificación, diseño, estimación preliminar, dotación de recursos, financiación, ejecución, seguimiento, evaluación, gestión y rendición de cuentas en relación con las actividades realizadas en las cuatro categorías de programas.</p> | <p>V.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes periódicos sobre gestión presentados por los directores de las distintas direcciones al personal ejecutivo, utilizando indicadores cuantitativos básicos de las realizaciones. ➤ Evaluaciones de la eficacia del producto de los servicios de apoyo realizadas por las oficinas en los países. ➤ Cuentas bienales comprobadas sin reservas de las que haya tomado nota la Junta Ejecutiva. ➤ Informes de proyectos normalizados recibidos a su debido tiempo por los donantes. |



ANEXO III



LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

| | |
|--------|---|
| AAP | Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas |
| CCA | Evaluación común del país |
| CIDA | Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación |
| FIDA | Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola |
| OD | Departamento de Operaciones |
| ODP | Servicio de Programación |
| OE | Operación especial |
| OEDB | Oficina de Presupuesto |
| OEDE | Oficina de Evaluación |
| ONG | Organización no gubernamental |
| OPSR | Operación prolongada de socorro y recuperación |
| OU | Operación de urgencia |
| PEF | Plan Estratégico y Financiero |
| PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| RBM | Gestión basada en los resultados |
| RBT | Reflexión basada en los resultados |
| SPS | Servicio de Planificación Estratégica |
| SyE | Seguimiento y evaluación |
| UNDAF | Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| UNICEF | Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia |
| WINGS | Sistema Mundial y Red de Información del PMA |

