



Período de sesiones anual
de la Junta Ejecutiva

Roma, 25-28 de mayo de 2015

INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 7 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.A/2015/7-B
29 abril 2015
ORIGINAL: INGLÉS

INFORME RESUMIDO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DEL PMA DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE PREPARACIÓN PARA LA PRONTA INTERVENCIÓN Y DE RESPUESTA EN CASOS DE EMERGENCIA (2011–2014)



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 coordinadoras que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Sra. H. Wedgwood
Directora
Oficina de Evaluación
Tel.: 066513-2030

Sra. J. Watts
Oficial Superior de Evaluación
Oficina de Evaluación
Tel.: 066513-2319

RESUMEN

En la presente evaluación se consideró la contribución del Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y de respuesta en casos de emergencia (PREP) a mejorar la capacidad del PMA de intervenir con eficacia y eficiencia a las situaciones de emergencia de gran escala. La evaluación forma parte de una serie de evaluaciones estratégicas sobre el nivel de preparación del PMA para la pronta intervención y respuesta ante emergencias.

Este programa, que abarcó la casi totalidad tanto de las zonas geográficas en que trabaja el PMA como de sus operaciones, se ejecutó a lo largo de tres años y medio en condiciones internas y mundiales muy complejas: el PMA estaba reestructurando y descentralizando sus operaciones y funciones para apoyar la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria; se creó la Agenda Transformativa del Comité Permanente entre Organismos para mejorar el sistema humanitario mundial, y se emprendió un número sin precedentes de intervenciones de emergencia de nivel 3.

La evaluación consideró que el PREP era oportuno y muy pertinente y que había tenido éxito en sus esferas de actuación prioritarias:

- *Personal*: mejoras moderadas en el despliegue oportuno de la capacidad para atender los aumentos imprevistos de las necesidades correspondientes a las situaciones de emergencia de nivel 3, gracias a una lista de reserva para la intervención en grandes emergencias coordinadas a nivel central y a la capacitación de emergencia entre distintas direcciones.
- *Finanzas y gestión del riesgo financiero*: mejoras en el volumen y el acceso oportuno a la prefinanciación, lo que resulta esencial para una respuesta rápida del PMA y un aumento temprano de escala.
- *Rendición de cuentas*: mejoras en la puntualidad, la coherencia y la facilidad de uso de la información; asignación formal de funciones y responsabilidades en las intervenciones de nivel 3, así como un uso de los equipos de tareas estratégicos y operacionales y de lo aprendido con dichas emergencias.

- *Existencias*: apoyo al establecimiento por adelantado de depósitos de alimentos listos para el consumo e inversiones modestas en la capacidad logística del PMA.
- *Asociados externos*: un marco reforzado para la labor del PMA con las autoridades nacionales y una mejor coordinación civil y militar.

Sin embargo, tras la conclusión del PREP en diciembre de 2014, el PMA sigue enfrentándose a graves lagunas en su capacidad de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias, en particular en lo relativo al personal, los asociados cooperantes y la programación de las transferencias de efectivo y cupones pero también en otros ámbitos importantes:

- No se ultimaron varias actividades del programa, entre ellas la capacitación y la asignación de personal directivo, las medidas relativas a la salud y el bienestar del personal, y el examen de las existencias para las intervenciones en grandes emergencias coordinadas a nivel central.
- Otras actividades, como la elaboración de la lista de reserva para intervenciones de emergencia y la aplicación del conjunto de medidas para la pronta intervención y respuesta en dichos casos, deben perfeccionarse y/o ser objeto de una mayor apropiación y utilización por parte del PMA.
- Ámbitos importantes, como las relaciones con los asociados cooperantes, la programación de las transferencias de efectivo y cupones o como la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, no estaban cubiertos por el programa ni tampoco las tomaban debidamente en cuenta otras iniciativas.

El programa podría haber alcanzado más resultados con una mejor determinación de prioridades; con más comunicación con el terreno para reforzar el sentido de apropiación y la aplicación de marcos, herramientas y orientaciones al igual que con un enfoque más completo que se ocupara de las fases ulteriores a las situaciones de emergencia y de respuesta inmediata, más allá de los desastres naturales repentinos.

Hace falta seguir fortaleciendo la capacidad de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias, para garantizar las inversiones y los logros del programa, así como para aprovecharlos ulteriormente, y también para mantener la posición de liderazgo mundial del PMA en la pronta intervención y respuesta ante emergencias. En la evaluación se hacen cuatro recomendaciones principales: i) reforzar la pronta intervención y respuesta ante emergencias como una prioridad institucional; ii) concentrarse con carácter prioritario en la capacidad del personal, las relaciones con los asociados cooperantes y la programación de las transferencias de efectivo y cupones; iii) aclarar y facilitar el papel de la Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis en el fortalecimiento de la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias a nivel central, y iv) perfeccionar y completar varias actividades importantes del PREP en curso.

PROYECTO DE DECISIÓN*

La Junta toma nota del “Informe resumido de evaluación del programa del PMA de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y de respuesta en casos de emergencia (2011-2014)” (WFP/EB.A/2015/7-B) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.A/2015/7-B/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por la Junta durante sus debates.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si 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

Contexto

1. La preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias es el ámbito de operaciones básico del PMA. Las actividades de respuesta ante emergencias y crisis prolongadas representaron al menos el 78 % de los gastos directos totales del PMA en los últimos cuatro años¹. En 2010, como consecuencia de tres emergencias de gran escala y gran visibilidad que exigieron el máximo de la capacidad de respuesta del PMA —el terremoto de Haití, las inundaciones en el Pakistán y la sequía en el Sahel—, en una reunión mundial de la dirección del organismo se hizo un llamamiento para que se hiciera frente a tales desafíos. A mediados de 2011 se inició el Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y de respuesta en casos de emergencia (PREP), con una duración inicial de tres años, pero luego se prorrogó hasta diciembre de 2014.
2. El PREP se ejecutó en un período de considerables cambios dentro del PMA y en todo el sistema humanitario mundial. El PMA estaba efectuando la transición estratégica de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria y ello trajo consigo una serie de consecuencias para su enfoque, su organización y sus operaciones que llevaron a iniciar a mediados de 2012 un proceso de reestructuración y descentralización en todo el organismo. El sistema humanitario mundial, en el que el PMA desempeña un papel destacado, también estaba mejorando su capacidad de liderazgo, coordinación y rendición de cuentas mediante la Agenda Transformativa, que se puso en marcha en diciembre de 2011.

Panorama general del PREP

3. El objetivo del PREP era garantizar la capacidad del PMA de responder con eficacia y eficiencia ante las emergencias de gran escala, pudiendo llegar a la cifra de 6 millones de beneficiarios en situaciones de emergencia de nivel 3 en un mismo año².
4. Las más de 70 actividades del PREP fueron concebidas para reforzar cinco esferas de actuación prioritarias: i) personal; ii) finanzas y gestión del riesgo financiero; iii) rendición de cuentas; iv) existencias de alimentos y de artículos no alimentarios, y v) asociados externos. El PREP ejecutó algunas actividades directamente y apoyó a otras direcciones con responsabilidades en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias, al facilitar la cooperación entre las distintas direcciones, movilizar fondos, efectuar análisis o elaborar orientaciones y promover su uso, así como al iniciar procesos interinstitucionales para garantizar la compatibilidad entre las herramientas y los enfoques del PMA y la Agenda Transformativa.
5. El Director de Servicios de Emergencia del PMA, que depende del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Administración, fue responsable de la ejecución del PREP, con el apoyo de una secretaría compuesta de hasta ocho miembros del personal y ocho consultores, así como de varios grupos de trabajo formados por miembros de distintas direcciones. Una red de apoyo creada a mediados de 2012 facilitó la comunicación con el terreno. En total, 210 miembros del personal y consultores trabajaron en las actividades del PREP durante una

¹ Informe Anual de las Realizaciones de 2013 del PMA (WFP/EB.A/2014/4).

² El modelo genérico de capacidad de intervención se elaboró a partir de un marco hipotético de 2 + 1 emergencias institucionales, en el que dos de ellas se producen simultáneamente y la tercera un poco más tarde durante el mismo año.

media de diez meses cada uno, bajo la autoridad del Director de Servicios de Emergencia o en otras dependencias con financiación del PREP.

6. El PREP recibió 41 millones de dólares EE.UU. —el 43 % de su presupuesto total solicitado de 95 millones de dólares. De la financiación recibida, el 94 % procedió de fuentes extrapresupuestarias³. El Cuadro 1 muestra las asignaciones por esfera de actuación.

CUADRO 1: FINANCIACIÓN DEL PREP		
Esfera de actuación	Total recibido (dólares)	%
Personal	4 994 686	12
Finanzas/gestión de riesgos financieros	361 457	1
Rendición de cuentas	16 310 462	40
Existencias: alimentos y artículos no alimentarios	4 198 736	10
Asociados externos: sin financiación mancomunada	9 364 626	23
Asociados externos: con financiación mancomunada	5 777 398	14
TOTAL	41 007 365	100

Fuente: PREP, noviembre de 2014.

Características de la evaluación

7. La evaluación formó parte de la serie de evaluaciones estratégicas de la Oficina de Evaluación (OEV) sobre la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias. Su finalidad era evaluar la contribución del PREP a mejorar dicha capacidad en el PMA, aprender con ello y hacer recomendaciones para fortalecer más la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias. En la evaluación se valoró la pertinencia o idoneidad, la eficacia, la contribución sostenida y los factores propicios y limitantes del PREP.
8. El acopio y el análisis de datos entre agosto y diciembre de 2014 incluyeron estudios de casos de recientes intervenciones de emergencia de nivel 3⁴, una encuesta al personal⁵, 244 entrevistas internas o externas y un examen de documentos y datos. Las cuestiones de género se tuvieron en cuenta sistemáticamente y, cuando fue posible, los datos se desglosaron por sexo.
9. Puesto que el amplio alcance del PREP imposibilitaba un análisis de cada actividad, en la evaluación se seleccionaron las actividades básicas de cada esfera de actuación en función de su importancia y del grado de ultimación, y se valoraron los efectos de dichas actividades en las recientes intervenciones en casos de emergencia. Se valoraron asimismo la pertinencia

³ Los principales donantes del PREP son: Australia, Canadá, España, Finlandia, Luxemburgo, Noruega, el Reino Unido y Suiza, junto con el Mecanismo para fomentar las compras a término. En el Cuadro 1 no figura una subvención conexas del Reino Unido de 14,5 millones de dólares en 2014 para actividades adicionales de preparación para la pronta intervención.

⁴ El Iraq y Camerún en 2014; Sudán del Sur, crisis siria y Filipinas en 2013-2014.

⁵ En la encuesta se obtuvo una tasa de respuesta del 40 % y respondieron 368 encuestados en total.

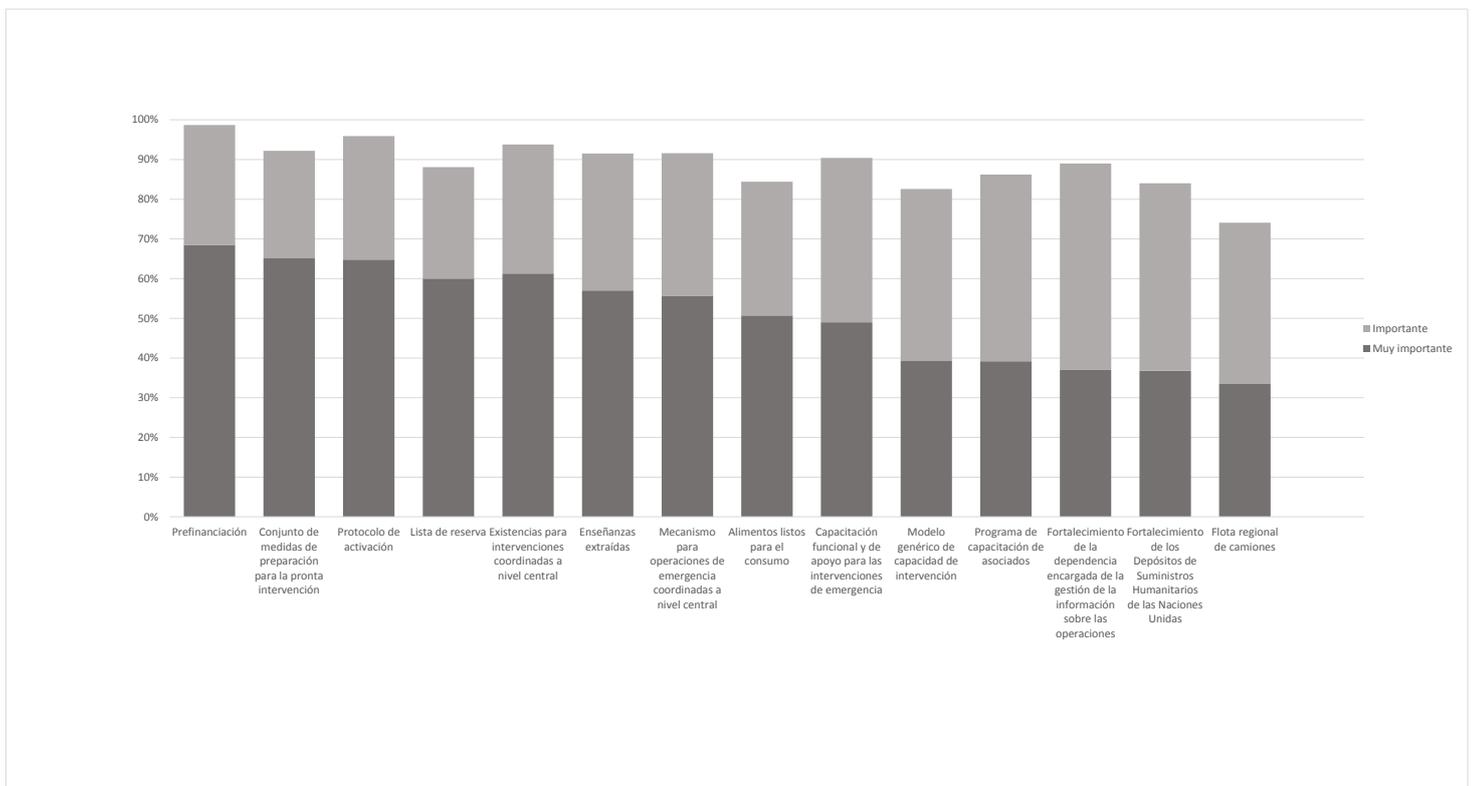
y los beneficios esperados de actividades que se estaban realizando durante la evaluación, así como la contribución global del PREP en sus esferas de actuación.

CONSTATAACIONES DE LA EVALUACIÓN

Pertinencia

10. Se estimó que el diseño del PREP era muy pertinente tanto para hacer frente a los retos internos del PMA como para poner en práctica la Agenda Transformativa, según lo confirmaron las impresiones del personal (Figura 1).

Figura 1: Pertinencia de las actividades del PREP según las respuestas del personal a la encuesta⁶



⁶ No se incluyen las respuestas “no sé”.

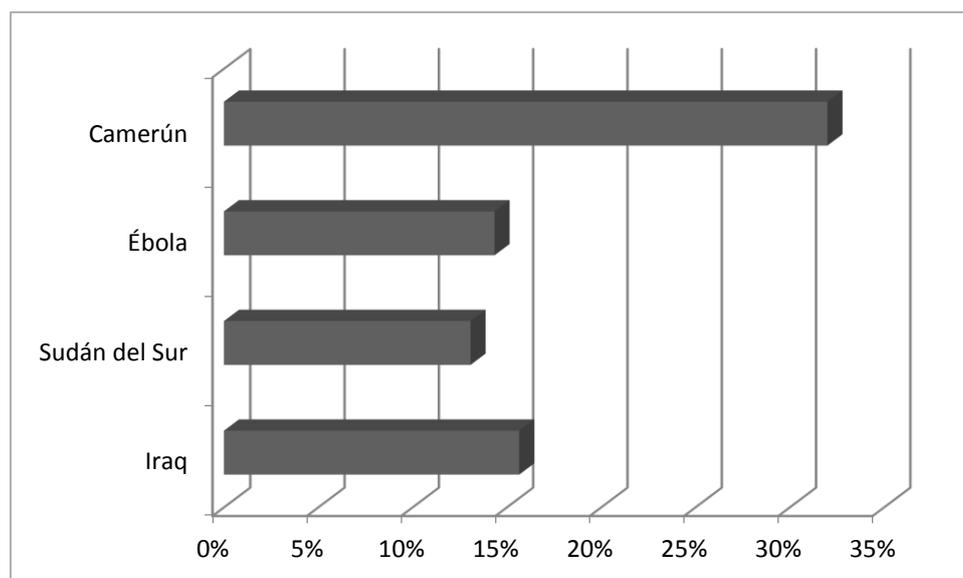
11. Sin embargo, el PREP se concentró fundamentalmente en los desastres naturales repentinos de gran escala. De las entrevistas y los estudios de casos realizados en el marco de la evaluación se desprende que no se prestaba la debida atención a las necesidades en las emergencias complejas y prolongadas o las emergencias de nivel inferior, ni a las fases previas a la declaración de una situación de emergencia de gran envergadura coordinada a nivel central.

Resultados

⇒ Personal

12. Las cuestiones relacionadas con el personal fueron correctamente identificadas como importante factor limitante de la capacidad de respuesta del PMA. El PREP facilitó la elaboración, entre distintas direcciones, de una estrategia de capacitación y despliegue en el ámbito de la preparación de la pronta intervención y respuesta ante emergencias, y apoyó la creación y la utilización de varios componentes, entre ellos una lista de reserva de personal con la que poder desplegar capacidad para atender aumentos imprevistos de las necesidades en emergencias de nivel 3, y el curso intersectorial de capacitación funcional y de apoyo para las intervenciones de emergencia (FASTER), basado en simulaciones.
13. Estos instrumentos produjeron ciertas mejoras en el despliegue oportuno de personal para atender aumentos imprevistos de las necesidades en emergencias de nivel 3. A finales de octubre de 2014, desde su entrada en servicio a comienzos del verano de ese año, la lista de reserva para intervenciones de emergencia había contribuido a 75 despliegues en cuatro emergencias de nivel 3, lo cual representó entre el 12 % y el 32 % de los despliegues (Figura 2).

Figura 2: Porcentaje correspondiente a la lista de reserva para intervenciones de emergencia en los recientes despliegues del PMA en emergencias de nivel 3



Fuentes: Registros de la lista de reserva y los despliegues del PMA.

14. Puesto que el 29 % de los 343 miembros de la lista de reserva son oficiales nacionales, con ella se responde al objetivo prioritario de aumentar las oportunidades del personal nacional. Las mujeres representaban el 23 % tanto de los miembros de la lista de reserva como de los despliegues facilitados por la misma, frente al 42 % de todos los contratados internacionalmente y los oficiales profesionales⁷. Más del 90 % de los que respondieron a la encuesta dijeron que la lista de reserva había favorecido una mejora o una gran mejora. No obstante, no aportó suficiente capacidad en todos los ámbitos técnicos como para alcanzar los objetivos del modelo genérico de capacidad de intervención⁷, y la retroinformación sobre las cualificaciones y la idoneidad de las personas desplegadas era heterogénea.
15. El curso FASTER fue elogiado por todos en virtud tanto de su contenido como de su método de realización, y recibió una nota muy alta en cuanto a la satisfacción de los participantes. En octubre de 2014 habían recibido capacitación 73 miembros del personal, de los que el 42 % eran mujeres, y el 56 % era personal de oficinas en los países. Cuando se efectuó la evaluación, los despliegues de personal capacitado gracias a este curso todavía eran demasiado pocos como para incidir en la intervención en casos de emergencia⁸. Cuando entró en servicio la lista de reserva para esas intervenciones, se eligió a sus integrantes para recibir formación en el marco del curso FASTER. Al ser los costos actuales de más de 13.000 dólares por cursillista, sería necesaria una inversión sustancial y sostenida para capacitar suficiente personal como para que incidiera en la intervención en casos de emergencia, sobre todo teniendo en cuenta la rotación de los miembros de la lista y la falta de garantías con respecto a su despliegue. Otro organismo de las Naciones Unidas —que organiza un curso de capacitación similar al que elaboró el PMA— dirige la capacitación a los equipos de reserva para la intervención que más probabilidades tienen de ser desplegados sobre el terreno.
16. Los entrevistados consideraron que el apoyo del PREP al despliegue de más personal administrativo para las emergencias era esencial para abordar cuestiones de vivienda, instalaciones y bienestar del personal, a pesar de que había informes donde se indicaba que algunos empleados administrativos carecían de la experiencia necesaria en estas situaciones. Los encuestados en el Iraq, Filipinas y Sudán del Sur informaron de los continuos problemas que planteaban las condiciones de vida y de trabajo, y en el momento de la evaluación estaban pendientes de financiación o terminación las actividades relacionadas con la salud del personal en casos de emergencia.
17. Pese a los logros del PREP, el personal de todo el PMA dijo que la capacidad, el despliegue y el bienestar del personal seguían siendo temas que suscitaban gran preocupación y que deberían ser la máxima prioridad al seguir reforzando la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias. Aún no se han puesto en práctica elementos fundamentales de la estrategia de capacitación y despliegue para dicha intervención y respuesta, por ejemplo la formación de equipos de intervención para grandes emergencias coordinadas a nivel central, una lista de reserva de personal directivo y capacitación en materia de liderazgo. Las entrevistas y el análisis de los registros sobre el despliegue indicaron importantes problemas para mantener al personal en situaciones de emergencia prolongadas, cubrir los puestos que dejaban vacantes los miembros desplegados,

⁷ Este modelo es un instrumento del PMA para la planificación de la capacidad de intervención. Recoge los detalles de un marco hipotético de respuesta, bosqueja los objetivos y determina las capacidades necesarias para satisfacer los parámetros y objetivos de dicho marco hipotético.

⁸ Tanto en Sudán del Sur como en el Iraq había tres personas desplegadas que habían recibido capacitación gracias al curso FASTER, y en el Camerún, dos.

abarcar todos los ámbitos técnicos necesarios y garantizar cualificaciones y capacidades suficientes del personal para trabajar en contextos de emergencia.

18. Resolver las cuestiones estructurales de recursos humanos excedía el alcance del PREP; la evaluación constató que reinaba la impresión de que faltaba liderazgo sobre las cuestiones de personal relativas a la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias.

⇒ *Finanzas y gestión del riesgo financiero*

19. En cooperación con varias dependencias, el PREP contribuyó enormemente a mejorar el volumen de la prefinanciación y el acceso oportuno a la misma. Los límites máximos de dicha financiación aumentaron de 557 millones de dólares en 2012 a 920 millones en 2014, acrecentando significativamente la disponibilidad de fondos para una pronta intervención y una temprana ampliación de la misma. La capacidad de utilizar como garantía las tendencias de financiación históricas y la Cuenta de respuesta inmediata (CRI) ha flexibilizado el acceso al Mecanismo de financiación anticipada ayudando a evitar la interrupción de la cadena de suministro, como en Sudán del Sur. El disponer de más facultades delegadas para extraer fondos de la CRI ha acelerado la capacidad de respuesta inicial, como en el Iraq y Sudán del Sur.
20. El PMA podría seguir mejorando su utilización de la prefinanciación. La CRI suele carecer de liquidez puesto que los préstamos no siempre se devuelven; eso retrasó la intervención en Sudán del Sur, por ejemplo. El Mecanismo para operaciones de emergencia coordinadas a nivel central —que incluye modelos y procesos simplificados de financiación y que el 92 % de los encuestados y muchos informantes calificaron como potencialmente importante— está aún por concluir.

⇒ *Rendición de cuentas*

21. De acuerdo con iniciativas institucionales más amplias destinadas a reforzar la rendición de cuentas interna y mundial, a los donantes entre otros, el PREP intentó hacer que el enfoque del PMA relativo a la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias fuera más sistemático, transparente y orientado al aprendizaje.

Enfoque sistemático

22. El protocolo revisado de 2012 para activar una intervención de emergencia introdujo el uso sistemático de equipos de tareas de tipo operacional y estratégico. Con ello se mejoró la participación del personal directivo superior de todas las direcciones en la adopción de decisiones relativas a las intervenciones coordinadas a nivel central y se introdujo un proceso oficial coherente para asignar funciones y responsabilidades clave en las intervenciones ante emergencias de nivel 3. Los encuestados señalaron ámbitos en los que era necesario hacer más progresos, entre ellos la coherencia entre los dos equipos de tareas y la transparencia interna en las decisiones, en especial las relativas a las funciones y responsabilidades.
23. El PREP apoyó la implantación y el perfeccionamiento del conjunto de medidas de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias, un instrumento obligatorio para orientar a las oficinas en los países a la hora de evaluar los riesgos y poner en práctica los procedimientos de preparación y respuesta. Los entrevistados y encuestados dijeron que dicho conjunto de medidas era valioso y que podría mejorar la coherencia de la planificación de medidas de preparación en todo el PMA; ya se ha adoptado un conjunto similar a escala interinstitucional. Sin embargo, la aplicación del conjunto de medidas no

siempre dio lugar a que se tomaran las medidas de preparación para la pronta intervención que eran necesarias ni que hubiera un seguimiento suficiente cuando se superaban los umbrales, como ocurrió en el Camerún, el Iraq y Sudán del Sur. Los entrevistados dijeron que ello se debía al insuficiente sentido de apropiación y la escasa rendición de cuentas por parte del personal directivo, al carácter engorroso de los procesos y a la insuficiencia de recursos humanos y financieros para llevar a cabo las actividades de seguimiento. Tampoco se ha utilizado con frecuencia la Cuenta de respuesta inmediata para actividades de preparación para la pronta intervención, al parecer porque sus exigencias son demasiado restrictivas⁹.

Transparencia

24. El PREP ha hecho una contribución positiva a la transparencia. Ayudó a reforzar el Centro de operaciones del PMA, que ha facilitado nuevos modelos de informes, capacidad para atender aumentos imprevistos de las necesidades con respecto a la gestión de la información, así como capacitación. Gracias a ello, los responsables de las decisiones estratégicas y el público externo disponen de información más oportuna, coherente y fácil de usar. Las oficinas en los países y otras direcciones del PMA que han tenido que hacer frente a emergencias de nivel 3 se han beneficiado de despliegues de personal y capacitación del Centro de operaciones del PMA, en tanto que las solicitudes de información institucional se han simplificado, reduciéndose así la carga del personal de operaciones.
25. Sin embargo, muchos entrevistados expresaron preocupación sobre la mayor inversión en flujos de información y rendición de cuentas destinados a la dirección ejecutiva y los donantes en relación con otras prioridades de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias. La mayor parte de los entrevistados de las oficinas en los países puso en tela de juicio la pertinencia de los productos de información para su propia toma de decisiones y dijo que, a veces, las peticiones de información y presentación de informes todavía resultaban excesivas. Factores que contribuían a esta sobrecarga de trabajo eran los canales paralelos para la presentación de informes operacionales, públicos y para donantes, así como la insuficiente coordinación entre el Centro de operaciones del PMA y el seguimiento de las situaciones, la evaluación de las necesidades y el análisis de la vulnerabilidad realizados por otras direcciones.

Aprendizaje

26. El PREP introdujo la aplicación sistemática de las enseñanzas extraídas en las grandes emergencias coordinadas a nivel central. Para el 89 % de los encuestados esto supuso una mejora, pero los informantes criticaron la falta de seguimiento de esos procesos de aprendizaje, que se veía obstaculizado por la ausencia de un sistema de gestión de los conocimientos a nivel institucional.

⁹ Con un límite máximo anual total de 2 millones de dólares, la Cuenta de respuesta inmediata para actividades de preparación para la pronta intervención permite financiar propuestas de hasta 300.000 dólares para actividades de tres meses de duración como máximo.

⇒ *Existencias de alimentos y artículos no alimentarios*

27. En cooperación con una serie de dependencias, el PREP contribuyó a aumentar la disponibilidad y el despliegue oportuno de existencias de alimentos y artículos no alimentarios. El establecimiento por adelantado de depósitos de alimentos listos para el consumo, gracias al Mecanismo para fomentar las compras a término, permitió la rápida expedición, por ejemplo al comienzo de las intervenciones en el Camerún, Serbia, Sudán del Sur y Ucrania. El apoyo financiero del PREP al establecimiento por adelantado de dos flotas de camiones en África brindó capacidad para atender los aumentos imprevistos de las necesidades en el momento oportuno, suministrando camiones cuando se los necesitaba en el Camerún, la República Centroafricana, la República Democrática del Congo y Sudán del Sur, y reduciendo los plazos de espera de un mes a una semana. El apoyo financiero del PREP también permitió despliegues más rápidos de equipo logístico en Asia sudoriental.
28. Sin embargo, la disponibilidad oportuna de existencias de alimentos y artículos no alimentarios apropiados sigue siendo un gran desafío. Varias operaciones de emergencia recientes de nivel 3 han sufrido grave escasez de alimentos, demoras, preocupaciones acerca de la calidad y la idoneidad de los alimentos, así como falta de equipo de apoyo. En el momento de la evaluación, aún no había concluido la actualización de los procedimientos de compra de emergencia apoyados por el PREP.
29. El uso de transferencias de efectivo y cupones en las emergencias es considerable y va en aumento¹⁰. El trabajo del PREP fue limitado en este ámbito, reconociendo que la programación de esta modalidad de asistencia estaba a cargo de otras dependencias del PMA. No obstante, la evaluación encontró bastante margen de maniobra para mejorar la capacidad del personal y procesos de apoyo tales como las evaluaciones rápidas de mercado, la identificación previa de asociados potenciales y la celebración de acuerdos de asociación¹¹.

⇒ *Asociados externos*

30. Las asociaciones externas y las capacidades de los asociados fueron citadas con frecuencia como impedimentos críticos para la intervención de emergencia del PMA. El PREP hizo aportaciones positivas en este sentido, en particular a las autoridades nacionales y las entidades militares, pero sus actividades no guardaron proporción con la importancia del tema, en especial en lo que se refiere a las relaciones del PMA con las organizaciones no gubernamentales (ONG) cooperantes.
31. Los informantes se refirieron a las principales debilidades existentes en las relaciones con las ONG cooperantes y sus capacidades, así como en la capacidad y eficiencia de los Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas. Sin embargo el PREP no incluyó ninguna actividad de fortalecimiento de las capacidades de las ONG cooperantes. Aunque el PMA adoptó recientemente una estrategia institucional en materia de asociaciones, en el momento de la evaluación proseguía la labor conjunta del PREP y otras dependencias para mejorar la tramitación de los acuerdos a nivel del terreno. El PREP

¹⁰ Véase la evaluación de la política del PMA de transferencias de efectivo y cupones hecha por la OEV (WFP/EB.1/2015/5-A). La cantidad de proyectos de emergencia que usan estas transferencias aumentó de menos de diez en 2009 a más de 30 en 2013, cuando el gasto del PMA en transferencias de efectivo y cupones alcanzó un total de 507 millones de dólares en 52 países.

¹¹ Estos resultados son coherentes con la evaluación de la política del PMA sobre transferencias de efectivo y cupones.

contribuyó a la capacidad de los Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas al financiar la creación de un centro de capacitación muy utilizado en Subang y establecer por adelantado equipamiento logístico, pero no se completaron actividades destinadas a brindar a estos depósitos un apoyo más amplio.

32. En cooperación con otras dependencias, el Programa del PREP de asociación para el desarrollo de capacidades elaboró un marco para el desarrollo de capacidades de las autoridades nacionales, contribuyó a los módulos de formación y apoyó varios proyectos de fomento de capacidades en los países. Los entrevistados los calificaron como útiles, especialmente en regiones con menor experiencia en el desarrollo de capacidades de las autoridades nacionales.
33. El PREP contribuyó a mejorar la coordinación civil y militar al ayudar a establecer una red de coordinadores y financiar temporalmente algunos de esos puestos. Se informó de una mejor coordinación civil y militar en Asia y el Pacífico, así como en África occidental. No obstante, la pertinencia de la orientación relativa a la coordinación civil y militar elaborada por el PREP se consideró escasa y no se elaboró el módulo de capacitación.

Contribución general del PREP

34. El personal del PMA tenía percepciones divergentes sobre la eficacia general del PREP; en la evaluación se observó que hubo progresos en muchos ámbitos importantes, pero también se plantearon grandes preocupaciones sobre la sostenibilidad de muchas actividades y logros del PREP.
35. *Prioridad institucional.* El número y la magnitud de las emergencias a las que se enfrentó el PMA durante la ejecución del PREP llevaron al Programa a centrarse en ellas. La mayoría de los encuestados y los entrevistados reconocieron la contribución positiva del PREP a la toma de conciencia y la determinación de prioridades con respecto a la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias, por ejemplo mediante reuniones periódicas de información a la Junta y comunicaciones dentro del PMA acerca de la Agenda Transformativa.
36. *Celeridad y cobertura.* El PREP contribuyó a aumentar la celeridad y la cobertura de las intervenciones del PMA en casos de emergencia. Los cambios introducidos en la prefinanciación permitieron ampliar más tempranamente las intervenciones y ayudaron a evitar interrupciones de las cadenas de suministro. La lista de reserva contribuyó a colmar brechas en materia de despliegues y a acelerar estos en el caso de nuevas intervenciones de emergencia de nivel 3. El establecimiento por adelantado de alimentos listos para el consumo permitió un rápido suministro de la asistencia en el Camerún y Sudán del Sur. Sin embargo, la mejora global de la rapidez y el alcance de las intervenciones se vio limitada por las restricciones en cuanto a la capacidad de despliegue de personal, la escasez de alimentos y las demoras en las entregas, así como las demoras en la programación de las transferencias de efectivo y cupones en casos de emergencia.
37. *Carácter sistemático.* De conformidad con más del 90 % de los encuestados, el PREP ayudó al PMA a formular un enfoque más coherente y sistemático de la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias, reduciendo la dependencia respecto de las relaciones interpersonales. No obstante, el 18 % de los directores discrepó o se mostró en completo desacuerdo con esta declaración.

38. *Coherencia y rendición de cuentas.* Los cambios en la gestión de la información sobre las operaciones introducidos por el PREP han acrecentado la transparencia de las operaciones del PMA y la rendición de cuentas externa al respecto. El uso sistemático de equipos de tareas de carácter estratégico y operacional ha reforzado la coherencia y la rendición de cuentas sobre las decisiones de la dirección para las intervenciones de emergencia de nivel 3. Sin embargo, se plantean preocupaciones sobre la comunicación de las decisiones y la insuficiente coordinación y coherencia de las mismas entre los distintos equipos de tareas estratégicos y operacionales.
39. *Consideraciones transversales.* El PREP incluyó actividades para integrar las consideraciones de género en la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias. No obstante, no se ocupó directamente de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y su contribución al fortalecimiento de las relaciones con los asociados cooperantes fue limitada, pese a que son el principal medio de conexión del PMA con los beneficiarios. El PREP tampoco prestó suficiente atención a la calidad o la idoneidad de la asistencia entregada.
40. *Efectos en las intervenciones de nivel 1 y nivel 2.* El PREP concentró la atención del PMA en las intervenciones de emergencia de nivel 3, lo que según muchos tuvo un efecto negativo en las de nivel 1 y nivel 2. Por ejemplo, se desplegó personal en intervenciones de nivel 3 que procedía de otras situaciones de emergencia importantes como las de la República Democrática del Congo y Somalia. Según se comunicó, resultaba más difícil atraer apoyo interno y externo en ausencia de una declaración de emergencia de nivel 3. No obstante, las intervenciones de nivel 1 y nivel 2 se beneficiaron de actividades del PREP a través de, por ejemplo, prefinanciación y facultades más amplias para efectuar gastos.
41. *Incorporación sistemática.* En la evaluación se constató que las mejoras en lo relativo a la prefinanciación, el Centro de operaciones del PMA y algunos protocolos y orientaciones probablemente se mantendrían después de concluido el PREP, bien porque ya se habían terminado y necesitaban pocas inversiones complementarias, o bien porque revestían un gran interés para el personal directivo. Sin embargo, muchos encuestados expresaron gran preocupación acerca de la incorporación sistemática y la sostenibilidad de otras importantes actividades del PREP. El Plan de Gestión del PMA para 2015 incluía pocas referencias a las actividades del PREP y la evaluación constató que los niveles de apropiación variaban entre las distintas direcciones del PMA. Se comunicó que era posible que la modificación del equipo del PREP y la transferencia de competencias en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias al Departamento de Operaciones del PMA afectaran a la continuidad de algunas actividades de importancia fundamental.

Factores propicios y limitantes

42. El claro mandato del PREP de abordar los retos a los que se enfrentaba el PMA en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias ayudó a crear un entorno propicio y a atraer a donantes clave.
43. Sin embargo, el elevado número de emergencias de nivel 3 surgidas durante su ejecución suscitaron una competencia por atraer atención y fondos entre la intervención en situaciones de emergencia y la obtención de las mejoras sistémicas buscadas por el PREP. La introducción de la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad después de que el PREP fuera concebido hizo que este tuviera que adaptarse a las nuevas prioridades y a la reestructuración del organismo, y era probable que esto llevara a que el personal directivo le prestara menos atención.

44. Muchas partes interesadas consideraron que el personal dinámico y cualificado del PREP y su dirección eran fundamentales para el éxito del mismo. Su enfoque intersectorial y su capacidad de análisis y desarrollo de conceptos le permitieron avanzar en diversos ámbitos.
45. No obstante, muchos encuestados consideraron que el PREP era excesivamente complejo y no suficientemente claro con respecto a lo que pretendía lograr y a cómo hacerlo. Aunque en él se abordaban cuestiones prioritarias bien conocidas, muchos entrevistados se mostraron críticos por el hecho de que la ejecución se centrara en la Sede y respondiera a criterios impulsados desde instancias superiores. Una mejor comunicación a todos los niveles del PMA podría haber ayudado a prestar mayor atención a las necesidades sobre el terreno, mejorar la elaboración de orientaciones y el diseño de instrumentos, así como facilitar su adopción. Se intentó subsanar estas deficiencias mediante encuestas y talleres del PREP para las oficinas a escala subnacional, pero en el momento de la evaluación habían dado lugar a pocas medidas complementarias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

46. El PREP se puso en marcha en un momento importante en el que el PMA deseaba reforzar su capacidad para hacer frente a retos humanitarios mundiales cada vez más complejos. Con él se pretendía mejorar la capacidad del Programa en cinco esferas sumamente pertinentes: personal, finanzas y gestión del riesgo financiero, rendición de cuentas, existencias de alimentos y artículos no alimentarios, y asociados externos. Después de tres años y medio y una inversión de aproximadamente 41 millones de dólares, el PREP había favorecido logros importantes en todas las esferas de actuación.
47. Los gastos directos del PMA para las operaciones de emergencia entre 2011 y 2014 fueron de unos 6.900 millones dólares¹², destinados en su mayoría a la intervención y no a la mejora de la capacidad sistémica. El presupuesto general del PREP equivalía a menos del 1 % de los gastos directos totales, de modo que la inversión fue relativamente pequeña pero tuvo un valor añadido.
48. Los logros del PREP se dieron aunque el PMA y su Dirección de Servicios de Emergencia debieron hacer frente a un número sin precedentes de situaciones de emergencia de nivel 3, complejas y de larga duración, que iban más allá del marco hipotético de tres grandes emergencias coordinadas a nivel central por año en el que se basaba el PREP. Su amplio alcance, sus grandes ambiciones y su enfoque de ejecución plantearon un desafío para el PREP, lo cual, unido a un nivel de financiación inferior al 50 %, limitó su éxito general.
49. Desde la conclusión del PREP en diciembre de 2014, el PMA sigue enfrentándose a lagunas críticas en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias, en especial en lo tocante al personal, los asociados cooperantes y la programación de las transferencias de efectivo y cupones pero también en otros ámbitos importantes. Varias de las principales actividades del PREP no se terminaron o necesitan ser perfeccionadas, o bien tienen que ser objeto de una mayor apropiación y adopción en todo el PMA. El PREP no abordaba suficientemente cuestiones tales como los asociados

¹² Informe Anual de las Realizaciones de 2013 del PMA, Anexo IX-A (WFP/EB.A/2014/4); estimaciones de 2014: sistema de datos de contribuciones en línea del PMA.

cooperantes, la programación de las transferencias de efectivo y cupones o la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, y se concentraba demasiado en las primeras fases de los desastres repentinos en lugar de prestar atención a toda la gama de posibles marcos hipotéticos de emergencia.

50. El enfoque de ejecución del PREP no logró crear un compromiso sostenible en todos los ámbitos. Muchos encuestados dijeron que se concentraba en exceso en crear marcos, herramientas y orientaciones, sin invertir lo suficiente en respaldar la comunicación y promover su adopción y aplicación. Por ello algunas herramientas y orientaciones no habían sido plenamente adoptadas, ni había un compromiso sistemático en todo el PMA con respecto a la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias. El hecho de que el PREP dependiera de financiación extrapresupuestaria atrajo los recursos necesarios pero no creó una base sostenida de recursos básicos para satisfacer las necesidades continuas de fortalecimiento de la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias.
51. Puesto que la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias es el principal ámbito operacional del PMA, todas las dependencias pertinentes deberán seguir prestando atención a su fortalecimiento a fin de que no se pierdan las inversiones ni los logros del PREP. Las siguientes etapas de este trabajo deberían aprovechar los esfuerzos del PREP por optimizar los conocimientos y el aprendizaje, así como su enfoque intersectorial, a la vez que se hace mayor hincapié en consultar al personal sobre el terreno y a los asociados sobre el diseño, el ajuste y la implantación de actividades y la plena integración de la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias en los programas de todas las direcciones pertinentes del PMA.

Recomendaciones

52. La evaluación hace cuatro recomendaciones en las que se tiene en cuenta la reorganización actual del PMA de conformidad con la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, el programa de reforma humanitaria mundial y la posición del Programa como líder mundial en la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias.

Recomendación 1: Reforzar la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias como prioridad institucional	Dirigida a*	Plazo sugerido
a) No prolongar el PREP como programa, pero sí incorporar las responsabilidades que se consideran necesarias para reforzar la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias en todas las esferas funcionales pertinentes del PMA.	Comité Directivo Superior, (OSE)	Inmediato/continuo
b) Adoptar un programa integrado de actividades para el fortalecimiento de la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias, prestando la debida consideración a las emergencias de todo tipo, como las prolongadas y complejas.	Comité Directivo Superior, (OSE)	Inmediato/continuo
c) Integrar el fortalecimiento de la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias como prioridad en todas las iniciativas de reestructuración orgánica.	Comité Directivo Superior, (INC, OSE)	Inmediato/continuo
d) Establecer un mecanismo interno de financiación ordinaria, así como suficiente capacidad específica para trabajar en el fortalecimiento de la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias.	Comité Directivo Superior	Finales de 2015
Recomendación 2: Concentrarse en tres prioridades para el fortalecimiento futuro de la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias: capacidad del personal; relaciones con los asociados cooperantes, y programación de las transferencias de efectivo y cupones.	Dirigida a	Plazo sugerido
2.1 Capacidad del personal para la intervención en casos de emergencia		
a) Proporcionar liderazgo y seguir desarrollando y ejecutando una estrategia para lograr una capacidad suficiente del personal para la intervención en situaciones de emergencia.	HRM	Inmediato/continuo
b) Convertir la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias en un elemento central en la aplicación de la estrategia en materia de personal y el programa de capacitación para el personal directivo, tras la revisión de los perfiles de los puestos de dirección.	HRM	Inmediato/continuo
c) Mejorar la cobertura y la selección de destinatarios del curso FASTER e implantar el curso de aprendizaje electrónico para prepararse para hacer frente a situaciones de emergencia ("Prepararse para poder afrontar las emergencias").	OSE, (HRM)	Inmediato/continuo
d) Seguir elaborando la lista de reserva de personal para intervenciones de emergencia, mejorar la identificación y el examen de los candidatos y mejorar la conexión entre las listas de reserva regionales y funcionales de intervención en casos de emergencia y el sistema general de recursos humanos.	HRM, (OSE)	Inmediato/continuo
e) Establecer equipos de intervención en grandes emergencias coordinadas a nivel central, proporcionando recursos suficientes para su creación y mantenimiento.	Comité Directivo Superior, (OSE, HRM)	Finales de 2015
f) Mejorar la transición de la capacidad para atender aumentos imprevistos de las necesidades a contrataciones a más largo plazo, especialmente en casos de crisis prolongadas.	HRM, (OSE)	Finales de 2015

g) Reforzar el desarrollo de la carrera profesional para quienes intervienen en situaciones de emergencia.	HRM	Mediados de 2016
h) Aplicar las prioridades definidas en materia de salud y bienestar del personal.	RMW	Finales de 2015; luego continuo
2.2 Relaciones con los asociados cooperantes		
a) Reforzar los mecanismos de aprendizaje entre el PMA y sus asociados cooperantes en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias a nivel mundial, regional y nacional, así como apoyar la aplicación de medidas complementarias y hacer su seguimiento.	OSE, (PGC, despachos regionales, oficinas en los países)	Inmediato/continuo
b) Desarrollar formas sistemáticas de responder a los comentarios recabados de las poblaciones afectadas con respecto a la calidad y la idoneidad de la asistencia del PMA entregada por medio de asociados cooperantes.	OSZ	Mediados de 2016
c) Completar la elaboración de acuerdos acelerados a nivel del terreno para reducir el tiempo necesario para establecer asociaciones en casos de emergencia.	PGC, (OSE)	Mediados de 2015
2.3 Preparación para la programación de transferencias de efectivo y cupones		
a) Completar y apoyar actividades de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias de cara a la programación de transferencias de efectivo y cupones, por ejemplo fortaleciendo la capacidad de efectuar análisis rápidos de los mercados y encontrando asociados antes de que se produzcan situaciones de emergencia.	OSZ, (OSE)	Mediados de 2016
b) Completar la integración de las cuestiones relacionadas con la transferencia de efectivo y cupones en la capacitación en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias y en el conjunto de medidas al respecto.	OSE OSZ	Finales de 2015
c) Resolver las demoras en la celebración de acuerdos, por ejemplo mediante listas de verificación de las cuestiones que se abordarán a nivel nacional antes de redactar el acuerdo, y ampliar la capacidad de la Oficina de Servicios Jurídicos para desplegar personal a las zonas afectadas por emergencias.	LEG OSZ	Finales de 2015
Recomendación 3: Aclarar y posibilitar el papel de la OSE en el apoyo al fortalecimiento de la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias a escala institucional	Dirigida a	Plazo sugerido
a) Centrar el papel de la OSE en: <ul style="list-style-type: none"> • mantener/perfeccionar las herramientas y las orientaciones básicas de la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias; • brindar apoyo sobre el terreno a petición de los despachos regionales o en los países; • consultar al personal del PMA sobre el terreno y a los asociados acerca de las prioridades e instrumentos de la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias; • administrar la información y los conocimientos relacionados con la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias; • facilitar el compromiso de las direcciones correspondientes en relación con la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias; 	OSE OSE, DED	Inmediato/continuo

<ul style="list-style-type: none"> • promover las cuestiones relativas a la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias, movilizar recursos en su favor y comunicarlas, y • participar en los procesos interinstitucionales pertinentes, en particular el Comité Permanente entre Organismos, y velar por la armonización entre las orientaciones y herramientas en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias del PMA y las elaboradas a escala interinstitucional. 		
Recomendación 4: Aprovechar al máximo las inversiones hechas en el PREP perfeccionando y completando sus actividades principales que figuran a continuación	Dirigida a	Plazo sugerido
a) Elaborar un informe final al acabar el programa sobre las actividades previstas del PREP, indicando en su totalidad los gastos, el estado de las actividades al final de diciembre de 2014 y las prioridades de cara a la continuación y el ulterior desarrollo.	OSE	Mediados de 2015
b) Conjunto de medidas de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias: <ol style="list-style-type: none"> Velar por que el equipo de tareas estratégico considere sistemáticamente las situaciones próximas a los umbrales de riesgo o que los superen. Reforzar los mecanismos para garantizar que los directores en los países asuman la responsabilidad y deban rendir cuentas sobre la realización completa de las evaluaciones de riesgo y las listas de verificación del conjunto de medidas, así como de la ejecución de medidas complementarias. Simplificar y mejorar la flexibilidad del conjunto de medidas de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias. Crear un tablero de gestión más fácil de utilizar que muestre cuándo se superan los umbrales de riesgo. Velar por la armonización continua con las herramientas conexas a nivel interinstitucional. 	Equipo de tareas estratégico Directores regionales OSE	Inmediato/continuo Finales de 2015 Finales de 2015
c) Protocolo de activación: velar por que en la revisión planeada del protocolo de activación se incluya la simplificación del protocolo y el examen del mandato de los equipos de tareas estratégico y operacional, y se aborden las cuestiones planteadas en la evaluación sobre la transparencia, las funciones y responsabilidades, así como la complementariedad entre los equipos de tareas de ambos tipos.	OSE Comité Directivo Superior	Finales de 2015
d) Gestión de los conocimientos sobre preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias: fomentar más procesos de aprendizaje a nivel nacional, regional o funcional y recopilar las constataciones. Fomentar el seguimiento sistemático de las enseñanzas extraídas e informar sobre los progresos al Comité Directivo Superior. Seguir reforzando los vínculos con otros procesos de examen y de gestión de conocimientos.	OSE Comité Directivo Superior	Inmediato/continuo
e) Prefinanciación: <ol style="list-style-type: none"> Aclarar el papel de la CRI en calidad de fondo para cubrir riesgos que pueda usarse para entregar subvenciones y servir de garantía para anticipos, y promover este uso entre los donantes. Crear mayor concienciación sobre la Cuenta de respuesta inmediata para las actividades de preparación para la pronta intervención y contemplar una ampliación de su límite máximo de financiación, así como de su plazo. 	RMB PGG OSE	Inmediato/continuo Finales de 2015

f) Mecanismo para operaciones de emergencia coordinadas a nivel central: perfeccionar el mecanismo y ultimarlos para su aprobación por el Comité Directivo Superior y su introducción. Posibilitar la activación de elementos del mecanismo antes de declarar una situación de emergencia de nivel 3.	OSE, Comité Directivo Superior, (OSZ, RMB)	Finales de 2015
g) Gestión de la información sobre las operaciones: i. Racionalizar y simplificar más las solicitudes de información, buscando la forma de reducir la frecuencia de la presentación de informes. ii. Fusionar diversos canales de información y presentación de informes.	OSE Comité Directivo Superior	Finales de 2015 Finales de 2015
h) Existencias de alimentos y artículos no alimentarios: i. Completar la estrategia relativa a la cadena de suministro de existencias de alimentos y artículos no alimentarios. ii. Reforzar los mecanismos para garantizar la calidad y la idoneidad de las modalidades de intervención del PMA intensificando los análisis y su conexión con las decisiones.	OSC, (OSE) OSZ, (OSE)	Finales de 2015 Inmediato/ continuo
i) Aumento de la preparación y la respuesta a nivel nacional: ayudar a las oficinas en los países y los despachos regionales en sus esfuerzos de fomento de capacidad para las autoridades nacionales, por ejemplo, suministrando fondos para la elaboración de proyectos y fortaleciendo los mecanismos de intercambio de buenas prácticas y de enseñanzas adquiridas.	OSE	Inmediato/ continuo

* Las dependencias señaladas entre paréntesis son aquellas encargadas de apoyar o facilitar la tarea.

LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

DED	Oficina del Director Ejecutivo Adjunto
FASTER	Capacitación funcional y de apoyo para la intervención en situaciones de emergencia
HRM	Dirección de Recursos Humanos
INC	Dirección de Innovación y Gestión del Cambio
CRI	Cuenta de respuesta inmediata
LEG	Oficina de Servicios Jurídicos
ONG	organización no gubernamental
OEV	Oficina de Evaluación
OSC	Dirección de la Cadena de Suministro
OSE	Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis
OSZ	Dirección de Políticas y Programas
PGC	Dirección de Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción
PGG	Dirección de Asociaciones con los Gobiernos
PREP	Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y de respuesta en casos de emergencia
RMB	Dirección de Presupuesto y Programación
RMW	Dirección de Bienestar del Personal