



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual
Roma, 26-30 de junio de 2023

Distribución: general

Tema 7 del programa

Fecha: 17 de mayo de 2023

WFP/EB.A/2023/7-F

Original: inglés

Informes de evaluación

Para examen

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<https://executiveboard.wfp.org/es>).

Estado de aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Estado de aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones" (WFP/EB.A/2023/7-F).

* 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.

En consonancia con la política en materia de evaluación (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de los hallazgos de la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación.

Coordinadores del documento:

Sr. L. Bukera
Director, Dirección de Planificación y Realizaciones
Institucionales y Jefe Adjunto de Finanzas
Correo electrónico: laurent.bukera@wfp.org

Sra. W. Bigham
Directora Adjunta
Dirección de Planificación y Realizaciones
Institucionales
Correo electrónico: wendy.bigham@wfp.org

Principales hallazgos

1. Los principales hallazgos realizados hasta el final del primer trimestre de 2023 se exponen en los ocho párrafos siguientes del presente informe.
2. La tasa general de aplicación de las 206 recomendaciones que debían ser aplicadas en 2022 se situó en el **66 %**, lo que representa un aumento del 8 % con respecto a 2021, año en el que tasa de aplicación alcanzó el 58 %. Asimismo, a finales de 2022 la tasa de aplicación de las 190 recomendaciones que debían aplicarse en 2021 aumentó del 58 % registrado a finales de 2021 al 72 %.
3. El PMA había aplicado el 79 % de las 206 medidas recomendadas que tenían que completarse en 2022.
4. La tasa de aplicación de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones centralizadas que debían aplicarse en 2022 fue del 44 %; la tasa correspondiente a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones descentralizadas fue del 76 %.
5. Las oficinas en los países y los despachos regionales fueron los responsables de la aplicación del 83 % de las recomendaciones que debían aplicarse en 2022; en el 68 % de ellas se cumplió el plazo establecido.
6. De las cuatro prioridades transversales señaladas en el Plan Estratégico para 2022-2025 y en la política de evaluación de (2022), las cuestiones de género siguieron siendo el objeto de la mayoría de las recomendaciones. En 2022, tenían que aplicarse 43 recomendaciones en materia de género; de ellas, 20 ya se habían aplicado, y las 23 restantes estaban en curso de aplicación.
7. De las numerosas esferas temáticas que se abordaban en las recomendaciones que debían aplicarse en 2022, la que reunía el mayor número de recomendaciones era la alimentación escolar. De las 61 recomendaciones sobre este tema, 36 ya habían sido aplicadas. En las evaluaciones centralizadas, la alimentación escolar suele evaluarse desde una perspectiva normativa, mientras que en las evaluaciones centralizadas y descentralizadas dedicadas a países concretos se adopta una perspectiva operacional.
8. La tasa media de aplicación de las recomendaciones entre 2020 y 2022 se situó justo por debajo del 80 %, lo que se aproxima al indicador del 85 % de aplicación en un período de tres años fijado por la Dependencia Común de Inspección en 2014 para considerar que las recomendaciones de las evaluaciones se utilizan “en amplia medida”.
9. De las 1.004 recomendaciones que debían aplicarse entre 2016 y 2021, el 91 % de ellas ya se habían puesto en práctica.

Antecedentes e introducción

10. La evaluación es parte integrante y complementaria, aunque claramente diferenciada, del sistema de gestión de las realizaciones del PMA. Los datos extraídos de las evaluaciones son una aportación fundamental al aprendizaje institucional y al desarrollo de programas, planes, políticas y estrategias basados en datos empíricos en todo el PMA.
11. El PMA atribuye una gran importancia a la función de evaluación, como demuestra el creciente número de evaluaciones que realiza todos los años. Solo en 2022, el PMA llevó a cabo 54 evaluaciones (27 centralizadas y 27 descentralizadas), el doble que en 2021 y el mayor número hasta la fecha. El compromiso con la labor de evaluación quedó reforzado en la [Política en materia de evaluación \(2022\)](#), en la que se expone la aspiración del PMA de que la evaluación pase a ser parte integrante de toda su labor gracias a una función de evaluación que combine la realización de evaluaciones centralizadas y evaluaciones descentralizadas en función de la demanda. La política se propone reforzar la cultura del

aprendizaje en el Programa y facilitar el uso sistemático de los datos empíricos, con el objetivo último de mejorar la contribución del PMA a la erradicación del hambre en el mundo y a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

12. El PMA concede cada vez más importancia a las respuestas de la dirección a las recomendaciones formuladas en las evaluaciones y al seguimiento de la aplicación. Con el fin de garantizar la independencia de este proceso, la Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales coordina la elaboración de las respuestas de la dirección a las evaluaciones centralizadas y lleva a cabo el seguimiento de la aplicación de dichas respuestas a todas las recomendaciones formuladas en las evaluaciones a nivel institucional. La elaboración de una respuesta de la dirección es una etapa fundamental del ciclo de evaluación en la cual los hallazgos fundamentales de una evaluación se llevan a la práctica por medio del establecimiento de planes de acción que prevean unos plazos determinados para su aplicación. En las respuestas de la dirección se indica si esta acepta, acepta parcialmente o no acepta cada una de las recomendaciones formuladas en un informe de evaluación.
13. En el presente informe se ofrece un panorama general del estado de aplicación de las 206 recomendaciones derivadas de las evaluaciones cuyo plazo de aplicación inicial vencía en 2022; de ellas, la dirección aceptó en su totalidad el 85 % y aceptó parcialmente el 14 %¹. De estas recomendaciones, 144 se formularon en el marco de evaluaciones descentralizadas y 62, en el de evaluaciones centralizadas. Además, el informe presenta información actualizada sobre la tasa de aplicación de las recomendaciones formuladas en el marco de la anterior política de evaluación, que tenían que aplicarse entre 2016 y 2021.

Metodología

14. El análisis que se presenta en este informe está basado en el indicador clave de las realizaciones (ICR) "porcentaje de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones que se han aplicado (desglosado por tipo de evaluación)". Este ICR se ha utilizado en las recomendaciones de la evaluaciones centralizadas y descentralizadas del PMA que debían aplicarse en 2022.
15. En el presente análisis no se han incluido las recomendaciones formuladas en los exámenes de mitad de período del Plan Estratégico y de los planes estratégicos para los países (PEP), en las evaluaciones de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales ni en las evaluaciones conjuntas e interinstitucionales de la acción humanitaria.
16. El valor de referencia para el ICR es una aplicación del 58 % de las recomendaciones que debían ponerse en práctica en 2021, según lo registrado en el primer trimestre de 2022. El objetivo de fin de año sigue siendo una aplicación del 100 %.
17. En el presente informe las tasas de aplicación se examinan a dos niveles:
 - la aplicación de las recomendaciones en su totalidad, y
 - la aplicación de las distintas medidas previstas en cada recomendación.
18. Mediante este enfoque, el PMA puede demostrar una transparencia y una rendición de cuentas totales respecto de las recomendaciones, al tiempo que proporciona información sobre la aplicación en curso y la mejora continua de su actuación.
19. Entre las recomendaciones aplicadas figuran las registradas como "cerradas una vez aplicadas en su totalidad" o "cerradas tras haber sido aplicadas parcialmente", según lo

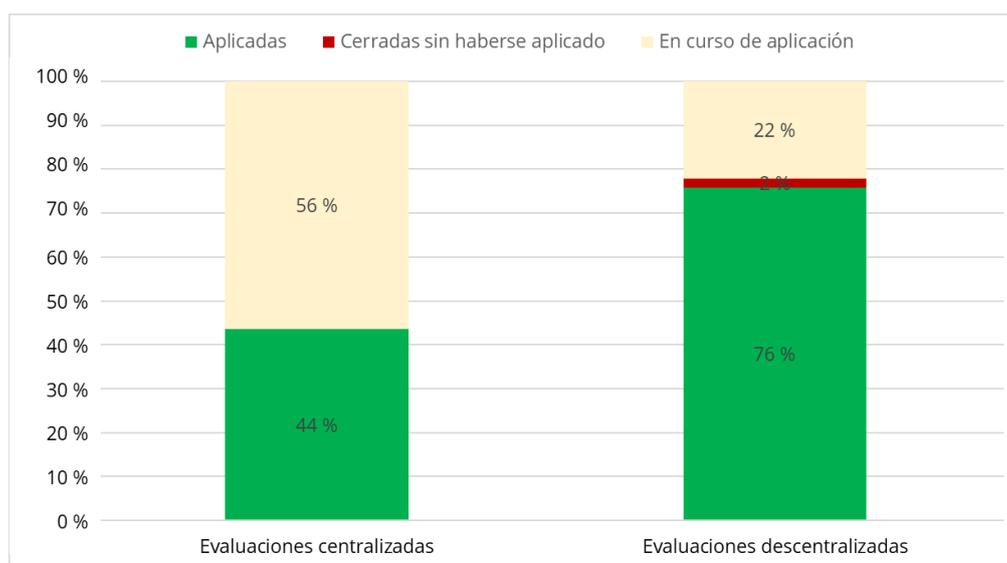
¹ La dirección no aceptó el 1 % de las recomendaciones que debían aplicarse en 2022, por lo que no se han incluido en este análisis.

acordado en la nota técnica sobre el cálculo de los ICR. Las recomendaciones que no fueron aplicadas se inscribieron como recomendaciones “cerradas sin haberse aplicado”. En este informe no se contemplan las recomendaciones que no fueron aceptadas por la dirección en sus respuestas correspondientes ni las que se cerraron por haber quedado obsoletas.

Recomendaciones cuyo plazo de aplicación inicial vencía en 2022

20. A fecha de 31 de marzo de 2023, se había aplicado el 66 % de las 206 recomendaciones que estaba previsto aplicar en 2022, lo que representa un aumento del 8 % con respecto a la tasa de aplicación registrada en el primer trimestre de 2021 (un 58 %). Otro 33 % de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones sigue en curso de aplicación y el 1 % se ha cerrado sin haberse aplicado. El 70 % de las recomendaciones formuladas en evaluaciones que debían ser aplicadas en 2022 deriva de evaluaciones descentralizadas² y el 30 % restante, de evaluaciones centralizadas.
21. En la figura 1 se muestran las tasas de aplicación desglosadas por tipo de evaluación, con una tasa de aplicación del 44 % en el caso de las recomendaciones derivadas de evaluaciones centralizadas y una tasa del 76 % en el caso de las recomendaciones derivadas de evaluaciones descentralizadas.

Figura 1: Aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones realizadas en el PMA que debían aplicarse en 2022, por tipo de evaluación

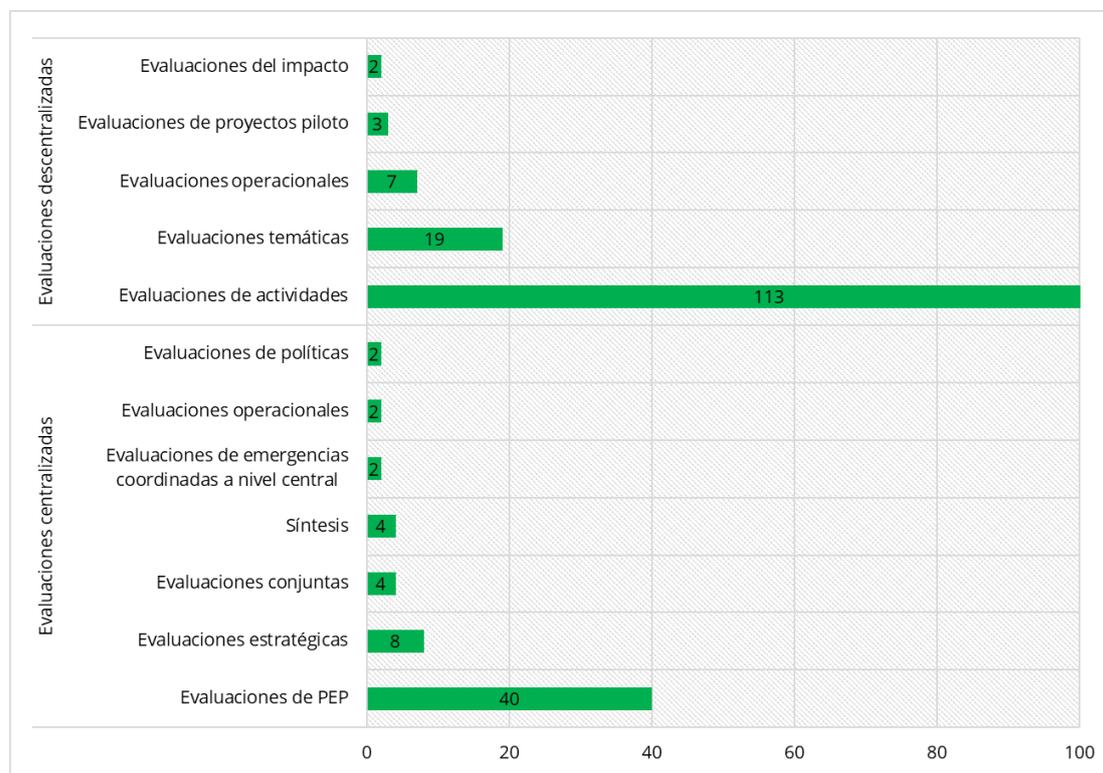


22. En la figura 2, se muestran las recomendaciones formuladas en las evaluaciones que debían ser aplicadas en 2022 desglosadas por categoría y tipo de evaluación. La mayoría de las evaluaciones descentralizadas consistieron en evaluaciones de actividades³, mientras que la mayor parte de las evaluaciones centralizadas consistieron, en primer lugar, en evaluaciones de PEP, seguidas de evaluaciones estratégicas y de síntesis de evaluaciones.

² Las evaluaciones centralizadas son encargadas y gestionadas por la Oficina de Evaluación y se presentan a la Junta Ejecutiva para su examen. Se centran en estrategias y políticas institucionales, programas de ámbito mundial, cuestiones y esferas temáticas estratégicas, emergencias coordinadas a nivel central y en PEP. Las evaluaciones descentralizadas son encargadas y gestionadas por las oficinas en los países, por los despachos regionales o por direcciones de la Sede distintas de la Oficina de Evaluación y están concebidas para responder a las necesidades de las dependencias que las encargan. No se presentan a la Junta. Pueden abarcar actividades, proyectos piloto, esferas temáticas, modalidades de transferencia o cualquier otra esfera de actuación a escala subnacional, nacional o plurinacional.

³ Las evaluaciones de actividades analizan subcomponentes de un PEP o de un PEP provisional. Estas evaluaciones favorecen el aprendizaje relacionado con la ejecución de actividades específicas al determinar lo que funciona y lo que puede mejorarse y aportan datos empíricos para fines de rendición de cuentas al examinar los resultados de las actividades que han favorecido a los beneficiarios y los asociados en comparación con los resultados previstos.

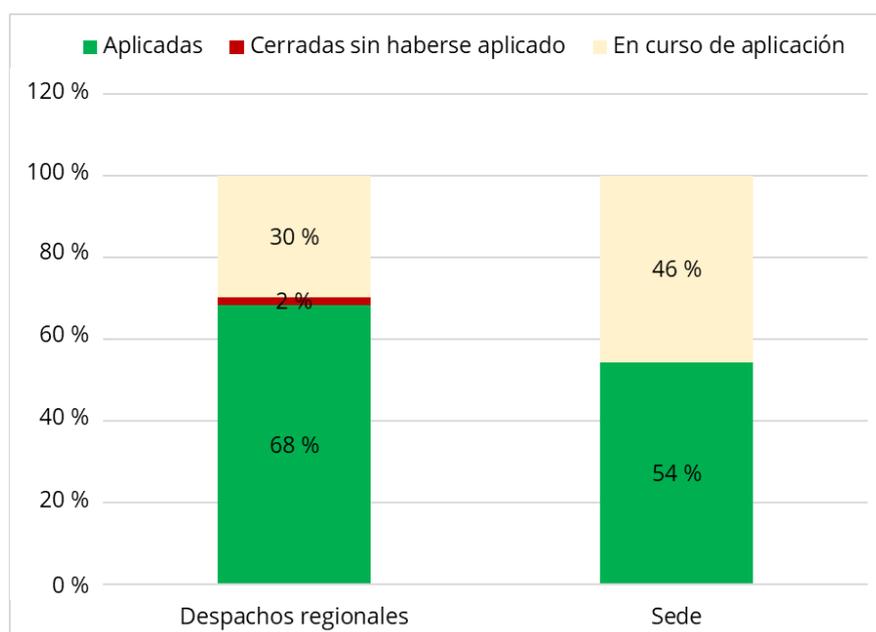
Figura 2: Número de recomendaciones derivadas de evaluaciones que debían aplicarse en 2022, desglosadas por tipo de evaluación centralizada y descentralizada



Panorama general de las evaluaciones, por departamento de la Sede y despacho regional

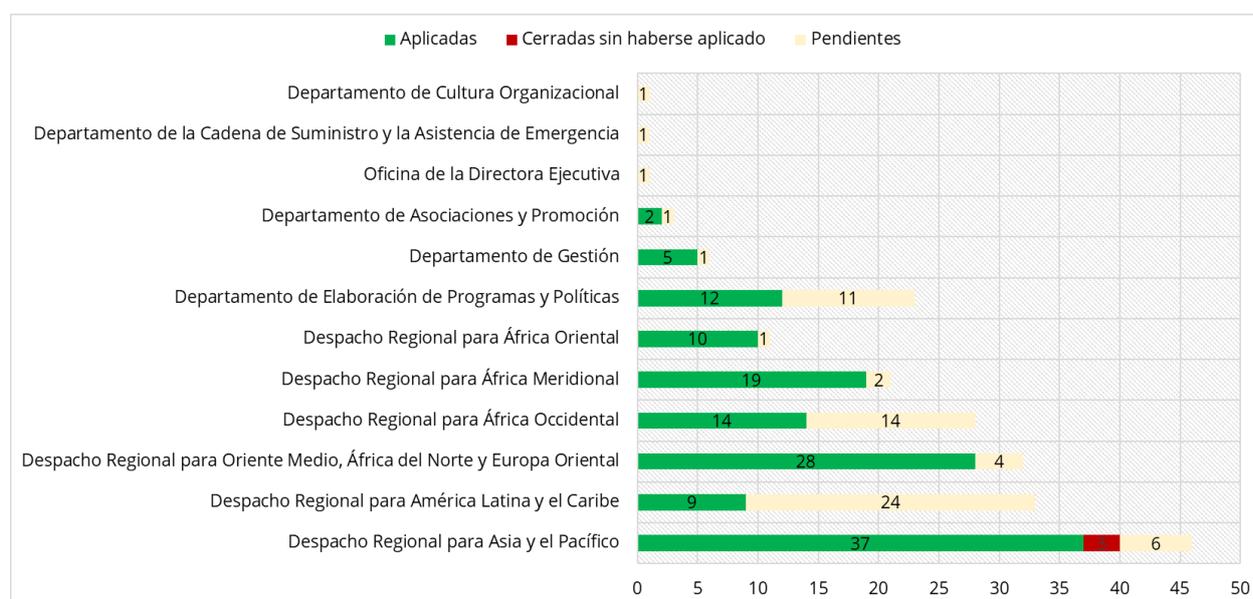
23. El 83 % de las recomendaciones derivadas de evaluaciones que debían aplicarse en 2022 incumbían a las oficinas en los países y a sus respectivos despachos regionales; de ellas, el 68 % se aplicó en el plazo previsto.

Figura 3: Estado de aplicación de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones, por departamento u oficina en 2022



24. El 22 % de las recomendaciones que debían aplicarse en 2022 correspondieron al Despacho Regional para Asia y el Pacífico; el 16 %, al Despacho Regional para América Latina y el Caribe; el 16 %, al Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental, y el 14 %, al Despacho Regional para África Occidental. En la figura 4 puede verse que el Despacho Regional para África Oriental fue el que tuvo la tasa de aplicación más elevada, con el 91 % de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones aplicadas a tiempo. En el Despacho Regional para África Meridional se registró una tasa de aplicación del 90 % y en el Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental, del 88 %.
25. Hay diversas variables que pueden afectar a las tasas de aplicación de las recomendaciones. Una gran parte de las recomendaciones que debían aplicarse en 2022 se asignaron al Despacho Regional para América Latina y el Caribe (33) y al Despacho Regional para África Occidental (28). Además, en dichas recomendaciones se preveía la adopción de un mayor número de medidas que en las recomendaciones formuladas a los demás despachos regionales. La falta de recursos humanos es otro de los factores que pueden afectar a la tasa de aplicación.

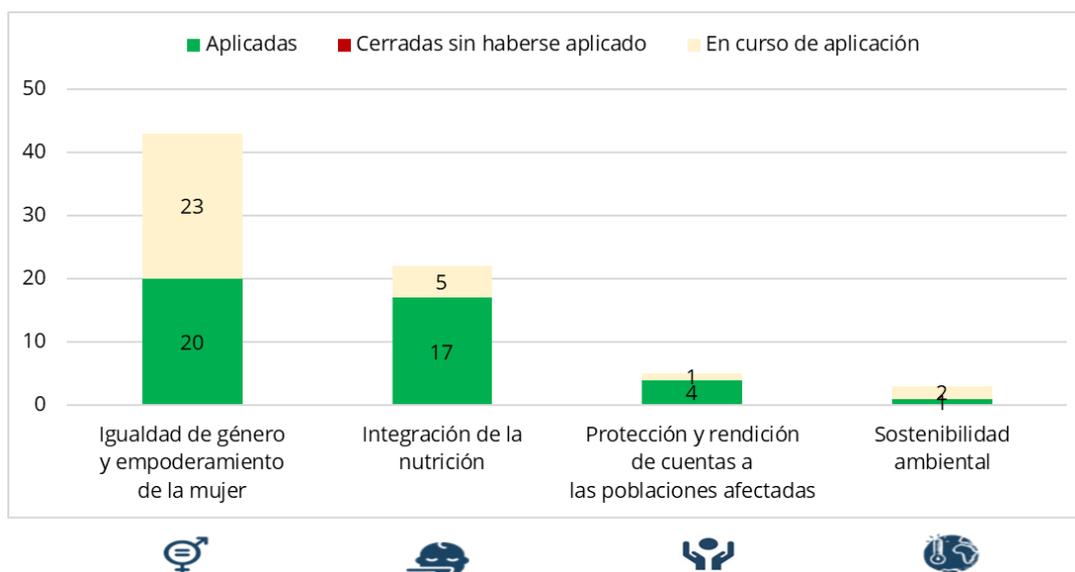
Figura 4: Distribución de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones por departamento de la Sede/despacho regional en 2022



Atención prestada a las prioridades transversales y las esferas temáticas

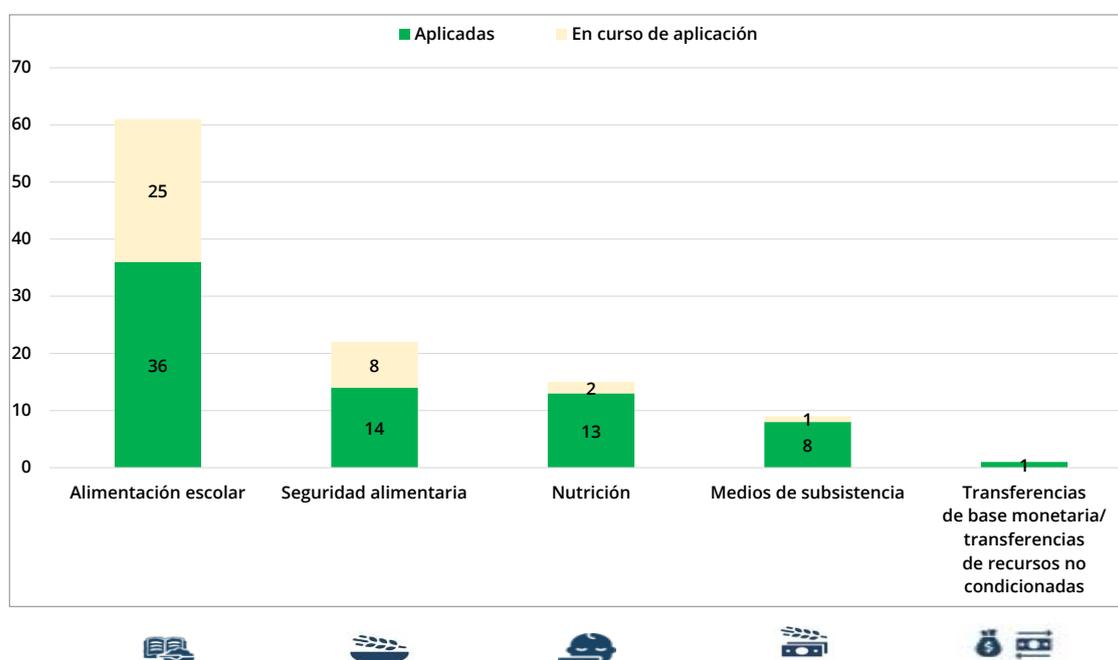
26. En la figura 5 se muestra el estado de aplicación de las recomendaciones por prioridad transversal. Las cuestiones de género han sido uno de los principales temas de interés de las evaluaciones y, además, en la nueva política en materia de evaluación se establece que en las evaluaciones debe tenerse en cuenta la perspectiva de género.

Figura 5: Recomendaciones derivadas de las evaluaciones del PMA que debían aplicarse en 2022, desglosadas por prioridades transversales



27. En la figura 6 se presenta el estado de aplicación de las recomendaciones por esferas temáticas⁴. La esfera temática con un mayor número de recomendaciones es la alimentación escolar. En las evaluaciones centralizadas, esta esfera suele evaluarse desde una perspectiva normativa, mientras que en las evaluaciones descentralizadas se suele adoptar una perspectiva operacional.

Figura 6: Recomendaciones derivadas de las evaluaciones del PMA que debían aplicarse en 2022, desglosadas por esferas temáticas

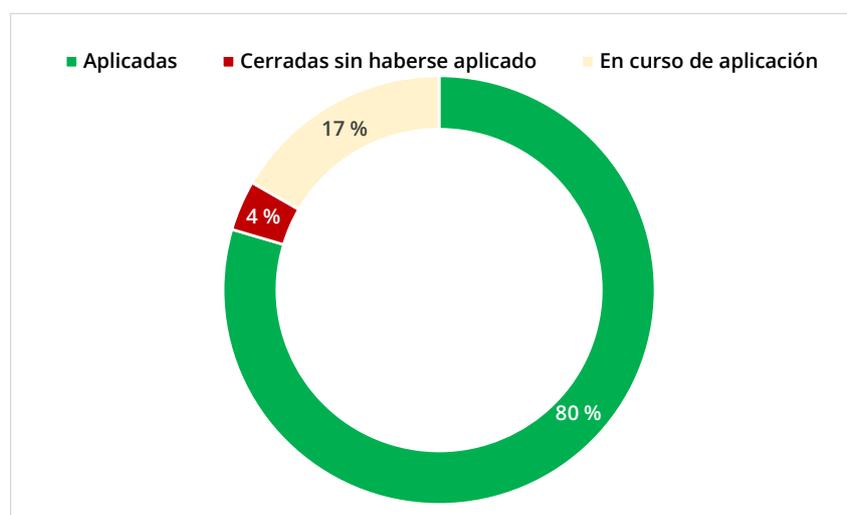


⁴ Las esferas temáticas que se abordan en este análisis son las siguientes: seguridad alimentaria, nutrición, alimentación escolar, fortalecimiento de las capacidades, medios de subsistencia/asistencia alimentaria para la creación de activos, adaptación y resiliencia frente a las perturbaciones climáticas y de otro tipo, y transferencias de base monetaria/transferencias de recursos no condicionadas para facilitar el acceso a los alimentos.

Información actualizada sobre las medidas adoptadas en el marco de las recomendaciones que debían aplicarse en 2022

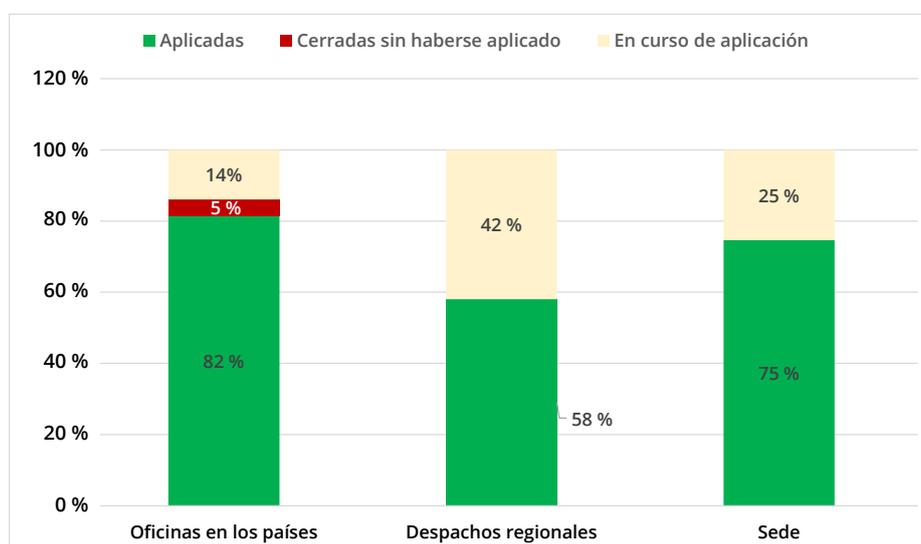
28. Cada una de las recomendaciones se desglosa en función de todas las medidas que han de llevarse a cabo para que una recomendación se considere plenamente aplicada. Por consiguiente, las tasas de aplicación de las medidas son una indicación de los avances hacia la plena aplicación de las recomendaciones, pese a las limitaciones de tiempo, los cambios en las prioridades y la falta de recursos.
29. Las 206 recomendaciones que debían aplicarse en 2022 comprendían 607 medidas distintas; el 50 % de ellas correspondía a evaluaciones descentralizadas y el otro 50 %, a evaluaciones centralizadas. El PMA logró aplicar el 79 % de estas medidas; un 4 % se cerró sin haberse aplicado y el 17 % restante está en curso de aplicación.

Figura 7: Porcentaje de aplicación de las medidas derivadas de las evaluaciones que debían aplicarse en 2022



30. Las oficinas en los países fueron las responsables directas de la aplicación del 84 % de las medidas que debían aplicarse en 2022. Los departamentos de la Sede fueron los responsables del 11 % de las medidas y los despachos regionales, del 5 %. Las oficinas en los países aplicaron satisfactoriamente el 82 % de las medidas, los departamentos de la Sede, el 75 % y los despachos regionales, el 58 %.

Figura 8: Tasa de aplicación de las medidas recomendadas en las evaluaciones que debían completarse en 2022, por oficina responsable

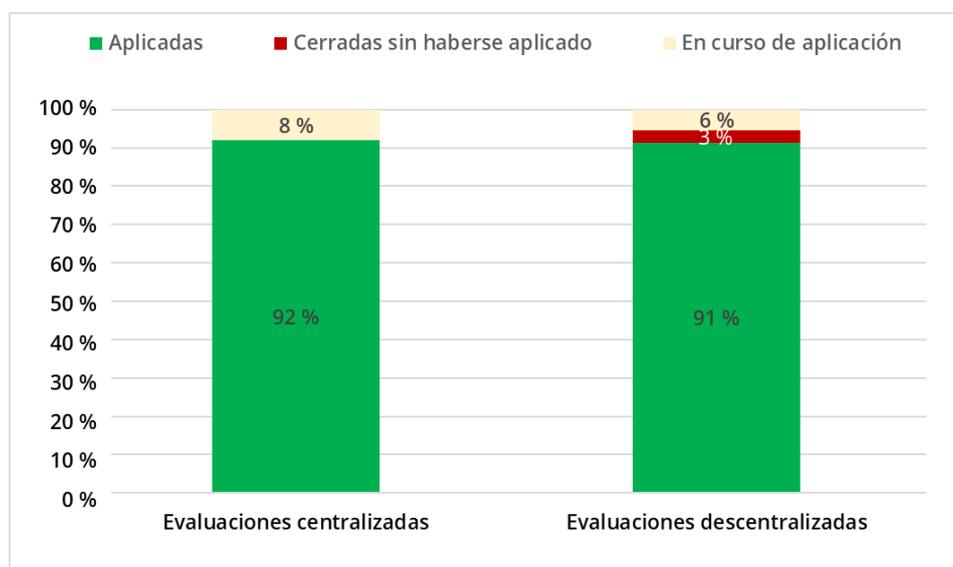


31. En el anexo I se presenta un desglose más detallado de las tasas de aplicación de las medidas que debían aplicarse en 2022.

Información actualizada sobre las recomendaciones que debían aplicarse entre 2016 y 2021

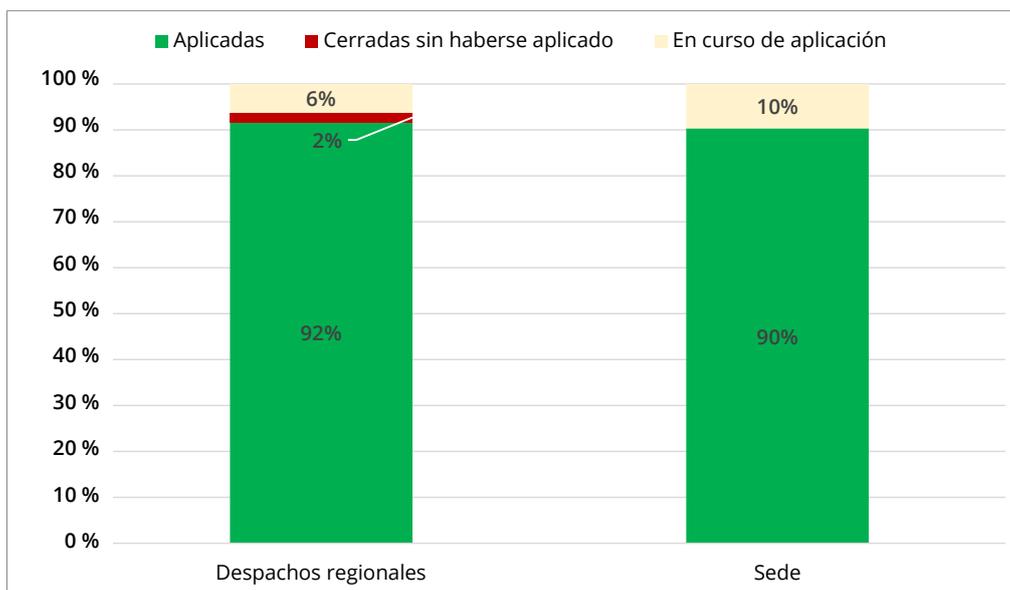
32. Al finalizar el primer trimestre de 2023, el 91 % de las 1.004 recomendaciones que debían aplicarse entre 2016 y 2021 ya se habían puesto en práctica. El 7 % de ellas estaban en curso de aplicación y el 2 % se habían cerrado sin ser aplicadas.

Figura 9: Tasa de aplicación de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones del PMA que debían aplicarse entre 2016 y 2021, por tipo de evaluación



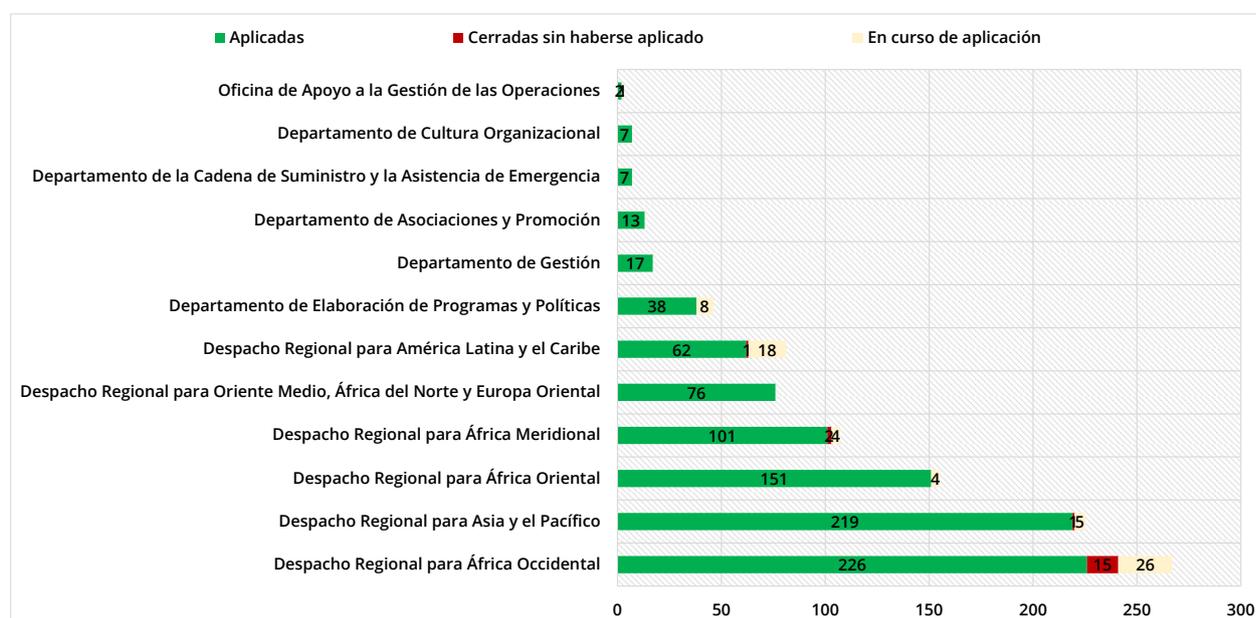
33. El 56 % de las recomendaciones que debían aplicarse entre 2016 y 2021 se derivaron de evaluaciones descentralizadas. El 91 % de dichas recomendaciones ya han sido cerradas. En dicho período, las recomendaciones derivadas de las evaluaciones centralizadas representaron el 44 %; el 92 % de ellas han sido cerradas. Las oficinas en los países y los despachos regionales fueron los responsables de la aplicación del 91 % de las recomendaciones, mientras que el resto fue responsabilidad de los departamentos de la Sede. Como se muestra en la figura 10, las oficinas en los países, los despachos regionales y los departamentos de la Sede cerraron más del 90 % de dichas recomendaciones dentro del plazo previsto.

Figura 10: Tasa de aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones del PMA que debían aplicarse entre 2016 y 2021, por departamento y oficina



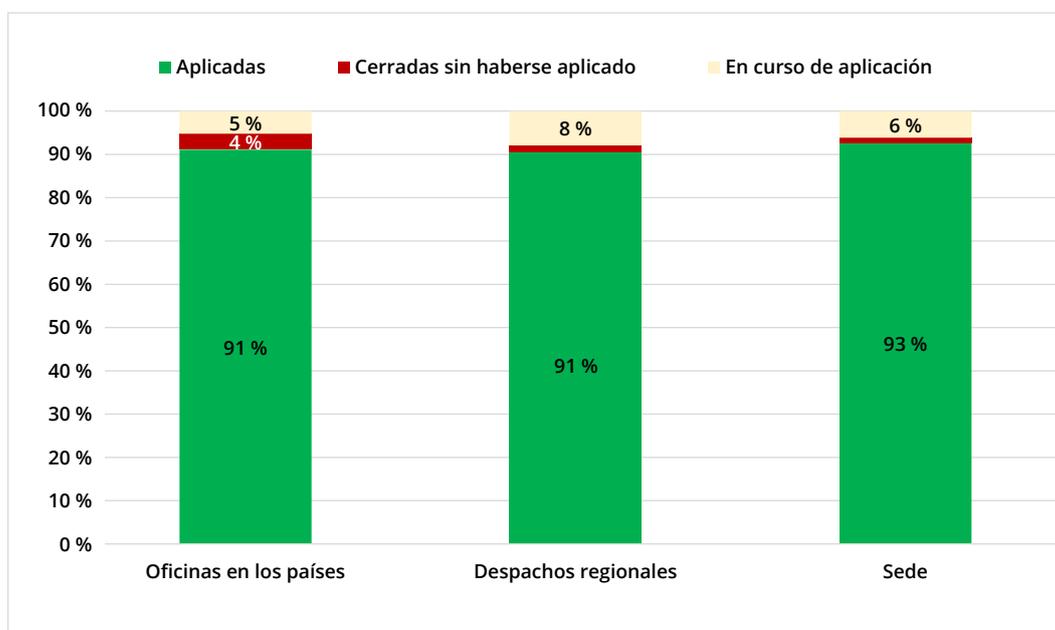
34. Las oficinas siguientes han aplicado todas las recomendaciones cuya fecha de aplicación era anterior a 2022 y que eran de su incumbencia: Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental; Departamento de Gestión; Departamento de Asociaciones y Promoción; Departamento de la Cadena de Suministro y la Asistencia de Emergencia, y el Departamento de Cultura Organizacional. En las siguientes oficinas la aplicación de las recomendaciones retrasadas todavía sigue en curso: Despacho Regional para África Occidental (26 recomendaciones), Despacho Regional para América Latina y el Caribe (18 recomendaciones) y Departamento de Elaboración de Programas y Políticas (8 recomendaciones). De las 66 recomendaciones pendientes del período 2016-2021, 41 de ellas tenían que haberse aplicado en 2021, y solo 25 tenían una fecha de aplicación de años anteriores.

Figura 11: Recomendaciones derivadas de las evaluaciones que debían aplicarse entre 2016 y 2021, desglosadas por departamento de la Sede y despacho regional



35. Las 1.004 recomendaciones que debían aplicarse entre 2016 y 2021 comprendían 2.112 medidas, de las cuales, el 47 % correspondía a evaluaciones descentralizadas y el 53 %, a evaluaciones centralizadas. El PMA consiguió aplicar a tiempo el 91 % de las medidas. El 3 % de las medidas se cerraron sin haber sido aplicadas y el 6 % aún están en curso.

Figura 12: Tasa de aplicación de las medidas derivadas de las evaluaciones que debían aplicarse entre 2016 y 2021, por oficina responsable



Conclusiones

36. El PMA aplicó dentro del plazo establecido el 66 % de las 206 recomendaciones que debían ponerse en práctica en 2022 y ya ha aplicado el 91 % de todas las recomendaciones que debían ponerse en práctica entre 2016 y 2021. Todo ello indica un grado de utilización de las evaluaciones elevado y da muestra del compromiso del Programa de lograr la plena aplicación de todas las recomendaciones de las evaluaciones aceptadas en el marco de las respuestas de la dirección.
37. En el [análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas](#) llevado a cabo en 2014 por la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, se definía el empleo "en amplia medida" de la evaluación como la aplicación de más del 85 % de las recomendaciones durante un período de tres años. En lo que se refiere al período 2020-2022, el PMA ha quedado algo por debajo de dicho porcentaje, con una tasa media de aplicación del 77 %, pero está avanzando a un ritmo constante hacia el objetivo marcado por la Dependencia Común de Inspección.
38. En un contexto caracterizado por un número creciente de evaluaciones y de recomendaciones derivadas de las mismas, el nuevo Plan Estratégico, el Marco de resultados institucionales y la política en materia de evaluación refuerzan la capacidad del PMA de sacar partido de los valiosos datos empíricos y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones. La dirección seguirá trabajando con la Oficina de Evaluación para mejorar las sinergias entre el seguimiento y la evaluación y para fortalecer las capacidades, sobre todo a nivel de los países, donde a menudo ambas funciones son desempeñadas por los mismos empleados.

39. De cara al futuro, la dirección está decidida a mejorar el proceso de preparación de las respuestas de la dirección con el objetivo de elaborar unas respuestas más pertinentes, viables y realistas a las recomendaciones formuladas en las evaluaciones. La Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales está trabajando con la Oficina de Evaluación con el fin de examinar y actualizar los procedimientos operativos estándar que regulan el proceso de elaboración de las respuestas de la dirección. Con ello, se garantizarán unos procedimientos eficientes y eficaces para la aplicación y el seguimiento de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones, con lo que estas tendrán una mayor utilidad general.

ANEXO I

Tasas de aplicación de las medidas derivadas de las evaluaciones que debían aplicarse en 2022, por oficina responsable

Oficina responsable	Aplicadas	Cerradas sin haberse aplicado	En curso
Oficina en el país	82 %	5 %	14 %
Armenia	100 %	0 %	0 %
Bangladesh	100 %	0 %	0 %
Bolivia (Estado Plurinacional de)	56 %	0 %	44 %
Camboya	100 %	0 %	0 %
Camerún	75 %	0 %	25 %
China	100 %	0 %	0 %
El Salvador	96 %	0 %	4 %
Estado de Palestina	100 %	0 %	0 %
Gambia	66 %	23 %	11 %
Ghana	81 %	0 %	19 %
Guinea	100 %	0 %	0 %
Guinea-Bissau	73 %	7 %	20 %
Honduras	51 %	0 %	49 %
Indonesia	88 %	0 %	13 %
Kenya	100 %	0 %	0 %
Líbano	63 %	0 %	38 %
Libia	90 %	10 %	0 %
Malawi	100 %	0 %	0 %
Malí	100 %	0 %	0 %
Mauritania	90 %	7 %	3 %
Mozambique	89 %	0 %	11 %
Myanmar	100 %	0 %	0 %
Namibia	100 %	0 %	0 %
Nepal	100 %	0 %	0 %
Níger	100 %	0 %	0 %
Perú	100 %	0 %	0 %
República Árabe Siria	93 %	5 %	2 %
República Centroafricana	0 %	0 %	100 %
República Democrática del Congo	100 %	0 %	0 %
República Democrática Popular Lao	56 %	13 %	31 %
República Unida de Tanzania	100 %	0 %	0 %
Rwanda	100 %	0 %	0 %
Sri Lanka	100 %	0 %	0 %

Oficina responsable	Aplicadas	Cerradas sin haberse aplicado	En curso
Sudán del Sur	87 %	7 %	7 %
Timor-Leste	100 %	0 %	0 %
Zimbabwe	100 %	0 %	0 %
Despachos regionales	58 %	0 %	42 %
Despacho Regional para Asia y el Pacífico	33 %	0 %	67 %
Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental	83 %	0 %	17 %
Despacho Regional para África Occidental	100 %	0 %	0 %
Despacho Regional para África Meridional	100 %	0 %	0 %
Despacho Regional para África Oriental	0 %	0 %	100 %
Despacho Regional para América Latina y el Caribe	0 %	0 %	100 %
Sede	75 %	0 %	25 %
Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales	100 %	0 %	0 %
Dirección de Operaciones de Emergencia	50 %	0 %	50 %
Dirección de Recursos Humanos	100 %	0 %	0 %
Dirección de Servicios de Gestión	100 %	0 %	0 %
Oficina de la Directora Ejecutiva	100 %	0 %	0 %
Oficina de Evaluación	100 %	0 %	0 %
Oficina de Apoyo a la Gestión de las Operaciones	100 %	0 %	0 %
Departamento de Asociaciones y Promoción	100 %	0 %	0 %
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	33 %	0 %	67 %
Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo	38 %	0 %	62 %
Dirección de Programas en las Escuelas	100 %	0 %	0 %
Dirección de Asociaciones Estratégicas	67 %	0 %	33 %
Dirección de Tecnología	100 %	0 %	0 %
Total general	80 %	4 %	17 %

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

- ICR indicador clave de las realizaciones
- PEP plan estratégico para el país