



**Programa Mundial de Alimentos**

**Período de sesiones anual  
de la Junta Ejecutiva  
Roma, 12-16 de junio de 2017**

---

Distribución: general

Fecha: 9 de junio de 2017

Original: inglés

Tema 6 del programa

WFP/EB.A/2017/6-G/1/Add.1/Rev.1

Asuntos financieros, presupuestarios y de recursos

**Para examen**

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

---

## **Respuesta de la dirección del PMA a las recomendaciones formuladas en el Informe del Auditor Externo sobre la descentralización**

### **Antecedentes**

1. La dirección del PMA acoge con satisfacción la auditoría externa sobre la descentralización y las recomendaciones formuladas en el informe del Auditor Externo.
2. En el cuadro recapitulativo adjunto se exponen las respuestas preparadas por la dirección del PMA.

---

#### **Coordinador del documento:**

Sr. J. Harvey  
Jefe de Gabinete  
Tel.: 066513-2002

---

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA DESCENTRALIZACIÓN</b>			
<b>Recomendaciones de la auditoría externa</b>	<b>Dependencia responsable</b>	<b>Respuesta de la dirección del PMA</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<p><b>Recomendación 1:</b> El Auditor Externo recomienda que se publique en la intranet la distribución de competencias determinada por la dirección, un organigrama exhaustivo de la Sede —incluidas las distintas dependencias de cada dirección—, así como una lista de las oficinas en los países y de los países en los que el PMA está presente, y que se vele por que la información se actualice periódicamente.</p>	<p>Oficina del Director Ejecutivo (OED)</p>	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>El PMA sigue ampliando y mejorando la información que se publica en la intranet y vela por que se actualice con regularidad. Recientemente ha entrado en funcionamiento su nuevo sitio web WFPgo, en el que cada departamento, dirección o dependencia tiene su propia página en la sección denominada “Departments”. La información contiene datos de contacto y una descripción breve de las principales esferas de trabajo de cada entidad, para que el personal sepa dónde se enmarca su labor. En la sección “Departments” también se ofrecen enlaces a la última versión del mapa de la “presencia del Programa Mundial de Alimentos en el mundo”, que ilustra dicha presencia por tipo de oficina, y al organigrama del PMA actualizado periódicamente, en el que se reflejan la distribución de competencias entre el personal directivo y los últimos cambios producidos en este último.</p> <p>Estas funciones, que no estaban disponibles en la antigua intranet, representan un modo eficiente e instructivo de ofrecer a la totalidad de la fuerza de trabajo del PMA acceso a información fundamental y oportuna. Las mejoras continúan e incluirán la actualización periódica, por ejemplo para recoger los cambios o las aclaraciones que se introduzcan en respuesta a otras recomendaciones formuladas en el presente informe.</p>	<p>Mediados de 2018</p>
<p><b>Recomendación 2:</b> El Auditor Externo recomienda: a) que se emprenda un examen del número adecuado de líneas jerárquicas a cargo de cada director sobre el terreno, y b) que el establecimiento de cualquier puesto adicional en los despachos regionales se supedite a un examen previo del organigrama.</p>	<p>Departamento de Gestión de las Operaciones (OM), en consulta con los despachos regionales</p>	<p>Recomendación parcialmente aceptada.</p> <p>La asignación de recursos del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) a los despachos regionales —o a cualquier otra entidad del PMA— está supeditada a un examen que se lleva a cabo en el marco del proceso de elaboración del Plan de Gestión y el presupuesto AAP, en consonancia con las prioridades institucionales.</p> <p>El PMA se asegurará de que en las decisiones sobre la asignación de recursos a los despachos regionales que se adopten en el marco del proceso de presupuestación anual se tengan debidamente en cuenta las recomendaciones del Auditor Externo.</p> <p>La dirección estudiará la posibilidad de examinar las estructuras de los despachos regionales con miras a aclarar las funciones y responsabilidades respectivas.</p>	<p>Mediados de 2018 (por lo que se refiere al examen de la estructura de los despachos regionales)</p>

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA DESCENTRALIZACIÓN</b>			
<b>Recomendaciones de la auditoría externa</b>	<b>Dependencia responsable</b>	<b>Respuesta de la dirección del PMA</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<b>Recomendación 3:</b> El Auditor Externo recomienda que se definan los valores límite (financiación de las operaciones, necesidades del país) por debajo de los cuales deba iniciarse un proceso de examen para evaluar la viabilidad de la oficina y dictaminar si esta debe mantenerse abierta, cerrarse o agruparse con otra. La conclusión debería comunicarse a la Junta Ejecutiva.	OM, en consulta con el Departamento de Servicios para las Operaciones (OS), el Departamento de Gestión de Recursos (RM) y los responsables de la hoja de ruta integrada	Recomendación aceptada. La dirección examinará la aplicación de esta recomendación en el contexto de la introducción de los componentes de la hoja de ruta integrada. Los planes estratégicos para los países (PEP) son la vía para poner en práctica el Plan Estratégico y con ellos se definen las carteras de proyectos de la asistencia del PMA en cada país a fin de ayudar a alcanzar los resultados previstos a nivel nacional. El presupuesto de la cartera de proyectos en un país permite demostrar los resultados de la labor del PMA al crear una “línea de mira” que enlaza la estrategia, la presupuestación, la ejecución y los recursos movilizados con los resultados obtenidos. La ausencia de un PEP o un PEP provisional viable y con una financiación adecuada será uno de los criterios por los que se decidirá replantear la presencia del PMA en un país determinado, tomando en consideración los principios definidos en el contexto de la Agenda 2030.	Finales de 2019
<b>Recomendación 4:</b> El Auditor Externo recomienda que la Secretaría preste apoyo de forma sistemática a los niveles regional y local en las negociaciones para transferir los gastos generales de las oficinas en los países a los gobiernos de los países anfitriones cuando se trate de países de ingresos medianos altos.	Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción (PG), en colaboración con el RM, los despachos regionales y la Oficina de Servicios Jurídicos (LEG)	Recomendación parcialmente aceptada Los principales responsables son las oficinas en los países y los despachos regionales. En su apoyo a los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional, el PMA colabora con los gobiernos y otras partes interesadas en la intervención enmarcada en programas, lo que se define como una contribución de valor añadido al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los recursos que vayan a facilitar los gobiernos de los países anfitriones se irán negociando en su momento, y por ello es prematuro confirmar cualquier medida relacionada con negociaciones para transferir los gastos generales en los países de ingresos medianos altos. El personal directivo superior del PMA respaldará las negociaciones sobre la transferencia de los costos generales de las oficinas en los países a los gobiernos de los países anfitriones una vez que se haya determinado, en líneas generales, el nivel de recursos que aportarán dichos gobiernos a las oficinas en los países.	Finales de 2019
<b>Recomendación 5:</b> El Auditor Externo recomienda que se respalden las estrategias de retirada de los países en cuestión creando instrumentos adecuados para las oficinas en los países y haciendo participar a los despachos regionales en este proceso.	OS y Dirección de Políticas y Programas (OSZ)	Recomendación aceptada. El Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y la política en materia de PEP definen los límites y el marco de la actuación del PMA en un país. Puede que el PMA no tenga una función significativa en la persecución de los ODS 2 y 17 en países que pueden acometer por sí mismos con eficacia y eficiencia las funciones y acciones necesarias, o en contextos en los que se disponga de alternativas comerciales viables, incluyentes, seguras y fiables o haya otros mejor situados para contribuir a dicho logro. La presencia del PMA	Finales de 2018

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA DESCENTRALIZACIÓN</b>			
<b>Recomendaciones de la auditoría externa</b>	<b>Dependencia responsable</b>	<b>Respuesta de la dirección del PMA</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
		<p>debería suprimirse gradualmente en los países que de aquí a 2030 puedan erradicar el hambre sin recibir asistencia.</p> <p>Para que los PEP resulten plenamente eficaces de cara a la erradicación del hambre en diversos contextos, deberán basarse en exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero realizados a nivel nacional y dirigidos por los países, o en análisis similares, así como en evaluaciones, valoraciones previas (incluidas evaluaciones conjuntas de las necesidades), estudios de viabilidad, etc. En los PEP se indicarán las condiciones en las que podría dejar de necesitarse el apoyo del PMA y los criterios aplicables, además de unos planes de transición y/o retirada.</p>	
<b>Recomendación 6:</b> El Auditor Externo recomienda que se precisen la naturaleza, el ámbito de aplicación y los límites de la función de supervisión encomendada a los despachos regionales	OM, en consulta con la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio (INC), el RM, los despachos regionales y otros departamentos	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>La dirección ha iniciado consultas internas con miras a perfeccionar, unificándolos, las funciones, las responsabilidades y los mandatos de los despachos regionales. En este proceso se aclararán además las funciones y responsabilidades en lo que respecta a la prestación de servicios, la supervisión de la gestión y el apoyo a esta última en los países que sean de su competencia.</p> <p>Cabe señalar que cada despacho regional ya lleva a cabo misiones de supervisión de esferas funcionales específicas en las oficinas en los países.</p>	Mediados de 2018
<b>Recomendación 7:</b> El Auditor Externo recomienda que se especifiquen las disposiciones técnicas por las que se rigen las misiones de supervisión de los despachos regionales, incluidos el formato de los informes, el sistema de seguimiento de las recomendaciones y las comprobaciones previstas.	OM, en consulta con la INC, el RM, los despachos regionales y los departamentos pertinentes	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>En el contexto de las actuaciones relacionadas con la recomendación 6, la dirección estudiará opciones para elaborar unas directrices a nivel sistémico, que incluyan asesoramiento técnico sobre el formato de los informes y herramientas que faciliten el proceso de verificación.</p> <p>Estas mejoras ayudarán al PMA a potenciar las funciones de supervisión y presentación de informes para la rendición de cuentas sobre las cuestiones relacionadas con las oficinas en los países, sobre la base de los informes de las misiones de supervisión que llevan a cabo los despachos regionales.</p>	Mediados de 2018
<b>Recomendación 8:</b> El Auditor Externo recomienda que las prioridades de cada despacho regional en materia de supervisión y apoyo se establezcan en directivas que se publiquen anualmente, teniendo en cuenta el contexto en el que operan esos despachos.	OED, en consulta con los departamentos pertinentes	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>La dirección acepta los principios señalados en la recomendación y se propone adoptarlos por medio de los mecanismos institucionales vigentes, entre los que se incluyen el Comité Directivo Superior, el proceso del Plan de Gestión, los pactos sobre desempeño de los directores regionales y los planes anuales de trabajo de los despachos regionales pertinentes.</p>	Finales de 2018

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA DESCENTRALIZACIÓN</b>			
<b>Recomendaciones de la auditoría externa</b>	<b>Dependencia responsable</b>	<b>Respuesta de la dirección del PMA</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<b>Recomendación 9:</b> El Auditor Externo recomienda que se efectúe un examen de los instrumentos relativos a las asociaciones puestos a disposición de las oficinas en los países y que estos instrumentos se difundan ampliamente para fortalecer el apoyo que se presta a las oficinas sobre el terreno.	PG y despachos regionales	Recomendación parcialmente aceptada. Los instrumentos relativos a las asociaciones tienen por fin prestar un apoyo constante a los oficiales de los despachos regionales encargados de las asociaciones y habilitarlos para que presten los servicios adecuados a las oficinas en los países de modo que estas intensifiquen su participación en asociaciones y las gestionen debidamente. Dichos instrumentos fueron examinados durante la evaluación de la estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (2017) y se consideraron útiles. El PG seguirá ayudando a los despachos regionales a prestar servicios adecuados a las oficinas en los países para que estas refuercen sus relaciones de asociación.	Finales de 2018
<b>Recomendación 10:</b> El Auditor Externo recomienda que se examine la sostenibilidad del alcance geográfico de los despachos regionales, en especial los de Dakar y El Cairo.	OM, en consulta con la INC	Recomendación aceptada. La dirección examinará el ámbito geográfico abarcado por los despachos regionales, tomando en consideración las diferencias en cuanto a la naturaleza, el tamaño y los retos de cada región, para asegurarse de que el enfoque adoptado sea equitativo. En conexión con la aplicación de la recomendación 2, la dirección estudiará la posibilidad de examinar las estructuras de los despachos regionales con miras a aclarar sus respectivas funciones y responsabilidades a todos los niveles. A través del proceso de elaboración del Plan de Gestión y el presupuesto AAP para 2018, la dirección determinará posibles reajustes de la asignación de recursos AAP a los despachos regionales a fin de que se puedan determinar reajustes estructurales inmediatos, sin dejar de tener debidamente en cuenta las necesidades operacionales actuales y las estructuras de las oficinas.	Finales de 2018
<b>Recomendación 11:</b> El Auditor Externo recomienda que las nuevas reducciones de recursos de la Sede y las consiguientes transferencias de responsabilidades y facultades a las entidades sobre el terreno estén sujetas a una evaluación completa de los riesgos sistémicos persistentes, en particular en relación con las transferencias de base monetaria y las adquisiciones.	OED, en consulta con todos los departamentos pertinentes	Recomendación aceptada. La dirección reconoce la importancia de evaluar las funciones y los riesgos institucionales existentes antes de proceder a la delegación de facultades de la Sede a las oficinas sobre el terreno.	En curso

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA DESCENTRALIZACIÓN</b>			
<b>Recomendaciones de la auditoría externa</b>	<b>Dependencia responsable</b>	<b>Respuesta de la dirección del PMA</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<b>Recomendación 12:</b> El Auditor Externo recomienda que se examine la viabilidad de las oficinas de enlace pequeñas y el valor añadido que estas aportan desde el punto de vista de la eficiencia y el ahorro.	PG	Recomendación parcialmente aceptada. Durante el proceso de elaboración del presupuesto la dirección examina la viabilidad de todas las oficinas del PMA. Observa, sin embargo, que las oficinas de enlace en las capitales no escatiman esfuerzos para seguir apoyando a las oficinas en los países con actividades de promoción y financiación. En un momento en que el PMA debe diversificar su base de donantes, las oficinas de enlace estudian nuevas vías innovadoras de movilización de recursos, entre otros, con el sector privado, la sociedad civil, los particulares y las comunidades de expatriados.	En curso
<b>Recomendación 13:</b> El Auditor Externo recomienda que las oficinas en los países informen sistemáticamente a la Oficina del Inspector General (OIG) de todas las pérdidas respecto de las cuales haya sospechas razonables de que sean casos de fraude.	OM, en colaboración con los despachos regionales y el RM	Recomendación aceptada. La dirección hará hincapié en la importancia de informar sistemáticamente a la OIG acerca del fraude. Cabe señalar que, cuando se producen pérdidas que constituyen casos de fraude, el PMA lleva a cabo la debida investigación mediante el procedimiento actualmente en vigor.	Finales de 2017
<b>Recomendación 14:</b> El Auditor Externo recomienda que las pérdidas que puedan constituir casos de fraude se consignen y sean objeto de seguimiento a nivel local por medio de cuadros recapitulativos, y que se transmita al Jefe de Finanzas y al Auditor Externo un informe resumido al respecto.	OM, en colaboración con los despachos regionales y el RM	Recomendación aceptada. La dirección hará uso de los instrumentos actualmente disponibles para mejorar el seguimiento y la notificación de las pérdidas que puedan constituir casos de fraude a nivel local.	Finales de 2017
<b>Recomendación 15:</b> El Auditor Externo recomienda que se sistematice en mayor grado el procedimiento de consignación, análisis y seguimiento de las pérdidas a nivel local.	OM, en colaboración con los despachos regionales, el RM y la OIG	Recomendación aceptada. La dirección examinará los instrumentos existentes y, cuando proceda, mejorará los procedimientos para consignar y analizar las pérdidas a nivel local, y hacer el seguimiento oportuno. Actualmente, el seguimiento de las pérdidas a este nivel se hace aplicando las directrices vigentes y se comunica en los informes normalizados de los proyectos.	Finales de 2017

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA DESCENTRALIZACIÓN</b>			
<b>Recomendaciones de la auditoría externa</b>	<b>Dependencia responsable</b>	<b>Respuesta de la dirección del PMA</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<b>Recomendación 16:</b> El Auditor Externo recomienda que se den instrucciones a cada oficina para que haga un inventario de todos los procedimientos operativos estándar locales y se asegure de actualizarlos periódicamente y clasificarlos con rigor. La lista de procedimientos operativos estándar debería ser un componente obligatorio de los informes de traspaso de facultades entre directores.	OM, en colaboración con los despachos regionales y el RM	Recomendación aceptada. En las notas sobre traspaso de responsabilidades dirigidas a los directores en los países se incluirán unas instrucciones relativas a la clasificación de los procedimientos operativos estándar a nivel local y el mantenimiento de una lista al respecto. Se estudiará la posibilidad de que la OED emita una directiva en la que se comunique este requisito.	Finales de 2017
<b>Recomendación 17:</b> El Auditor Externo recomienda al PMA que toda reforma orgánica vaya acompañada de: a) un calendario de ejecución detallado; b) un mecanismo de seguimiento en el que resulten visibles todas las iniciativas emprendidas, y c) indicadores del impacto, incluidos los del impacto financiero, y un mecanismo de evaluación independiente para medir el grado de éxito de la reforma a la luz de sus objetivos estratégicos.	OED, OM, RM, INC y los responsables de la hoja de ruta integrada	Recomendación aceptada. La dirección acoge con satisfacción la recomendación de auditoría, y está de acuerdo con los principios señalados por el Auditor Externo. Por ejemplo, la dirección se ha asegurado de que en la implementación de la hoja de ruta integrada se incluya: i) un calendario de ejecución detallado; ii) un mecanismo de seguimiento en el que resulten visibles todas las iniciativas emprendidas, y iii) indicadores del impacto, incluidos los del impacto financiero. La dirección señala que las evaluaciones efectuadas por la Oficina de Evaluación se rigen por las normas de cobertura establecidas en la política del PMA en materia de evaluación, y con ellas se intenta contribuir a satisfacer las necesidades del PMA en cuanto a rendición de cuentas y el aprendizaje.	En curso

**Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
INC	Dirección de Innovación y Gestión del Cambio
LEG	Oficina de Servicios Jurídicos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OED	Oficina del Director Ejecutivo
OIG	Oficina del Inspector General
OM	Departamento de Gestión de las Operaciones
OS	Departamento de Servicios para las Operaciones
OSZ	Dirección de Políticas y Programas
PEP	plan estratégico para un país
PG	Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción
RM	Departamento de Gestión de Recursos