



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

**Junta Ejecutiva**  
Período de sesiones anual  
Roma, 18-22 de junio de 2018

---

Distribución: general	Tema 6 del programa
Fecha: 21 de mayo de 2018	WFP/EB.A/2018/6-H/1/Add.1
Original: inglés	Asuntos financieros, presupuestarios y de recursos
	Para examen

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

---

## **Respuesta de la dirección a las recomendaciones formuladas en el informe del Auditor Externo sobre el aumento y la reducción del nivel de recursos en las operaciones de emergencia**

A lo largo del segundo semestre de 2017 y durante los primeros meses de 2018, tuvo lugar una auditoría externa sobre el aumento y la reducción del nivel de recursos en las operaciones de emergencia. Según señalaron los auditores, “[...] la finalidad de esta auditoría era examinar la capacidad del PMA para redimensionar sus recursos en una situación de emergencia, sobre todo al comienzo y al final de las intervenciones de emergencia de niveles 2 y 3, entre el 1 de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2017”.

La dirección del PMA acoge con satisfacción la auditoría externa sobre el aumento y la reducción del nivel de recursos en las operaciones de emergencia relativa a 2017, visto el número sin precedentes de intervenciones de nivel 3 que el PMA tuvo que emprender en 2016 y 2017. La dirección valora especialmente las recomendaciones sobre la mejora de las capacidades en materia de dotación de personal para situaciones de emergencia “para aumentar la flexibilidad de los equipos en una situación de emergencia (incentivos, mentorías, estrategia de capacitación a largo plazo destinada al personal dotado de gran potencial para trabajar en la esfera de las emergencias, etc.)”, y sobre la mejora de los protocolos de activación de las intervenciones de emergencia de niveles 2 y 3. El PMA ha centrado sus esfuerzos en la mejora de los sistemas y procedimientos de despliegue en vigor, a fin de hacer frente a los retos que plantea el aumento del número de operaciones de niveles 2 y 3.

La dirección considera que algunas de las constataciones y recomendaciones de la auditoría contribuirían a mejorar las intervenciones del PMA ante emergencias, pero que otras plantearían el riesgo de prolongar los procedimientos sin por ello mejorar necesariamente la eficacia y la eficiencia de las operaciones. Acogemos con satisfacción la continuación del diálogo sobre las próximas etapas.

---

### **Coordinadores del documento:**

Sra. S. Grudem Directora Adjunta Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis Tel.:066513-2577	Sr. A. Daoudi Director Superior Departamento de Servicios para las Operaciones Tel.: 066513-2756
--	---

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE EL AUMENTO Y LA REDUCCIÓN DEL NIVEL DE RECURSOS EN LAS OPERACIONES DE EMERGENCIA</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 articular más claramente las situaciones de emergencia del PMA y del Comité Permanente entre Organismos: a) mediante el establecimiento, en un protocolo revisado, de los criterios que permiten al PMA definir el nivel de emergencia independientemente de las decisiones del Comité Permanente entre Organismos, y b) cuando las decisiones de ambos organismos difieran (por ejemplo, en el caso de una operación de nivel 3 activada únicamente por el PMA), mediante la elaboración de un memorando específico, remitido a la atención de los donantes, en el que se expongan las razones de la diferencia de valoración.</p>	Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis (OSE)	<p>Recomendación parcialmente aceptada.</p> <p>a) El PMA seguirá ajustando sus criterios a los del Comité Permanente entre Organismos para velar por la coherencia. No obstante, la activación de niveles de intensificación en todo el sistema y las declaraciones del nivel de emergencia de cada organismo seguirán utilizándose para fines distintos. Así pues, aunque el protocolo de activación de todo el sistema humanitario de emergencia establece que los miembros del Comité Permanente entre Organismos han de cumplir una serie de procedimientos acordados, también reconoce que los organismos miembros del Comité Permanente tienen la potestad de decidir la activación de sus respectivos mecanismos y procedimientos en casos de emergencias de gran envergadura.</p> <p>b) Cada vez que se adopta una decisión de activación, se publica un memorando interno del Director Ejecutivo. Existen, además, otros mecanismos mediante los cuales el PMA da a conocer este tipo de decisiones y las consecuencias que se derivarán para las operaciones, por ejemplo, sesiones informativas periódicas destinadas a la Junta Ejecutiva y actuaciones bilaterales con los Estados Miembros, a nivel nacional, regional y de la Sede.</p>	En curso de aplicación
<p><b>Recomendación 2:</b> El Auditor Externo recomienda definir con mayor claridad las condiciones establecidas en el protocolo de activación de las intervenciones de emergencia, en particular mediante: a) el establecimiento de una duración máxima, aunque sea indicativa, para la fase inicial de una crisis; b) la exposición detallada de los objetivos (externos o internos) que el PMA prevé alcanzar; c) la simplificación de la cadena de mando; d) la revisión del formato de los informes obligatorios, y e) la especificación</p>	OSE	<p>Recomendación parcialmente aceptada.</p> <p>a) Recomendación aceptada. Se están elaborando unos protocolos de activación revisados. En ellos se reafirmará que la duración inicial estándar de una intervención de emergencia de nivel 2 o de una intervención inmediata de nivel 3 es de 90 días en los casos de situaciones de emergencia repentinas y de hasta 180 días en los casos de emergencias complejas. Cuando sea necesario prorrogar la intervención, en el memorando correspondiente se indicará la duración prevista basándose en un análisis de la situación.</p> <p>b) Recomendación aceptada. Se están elaborando unos protocolos de activación revisados, que incluirán medidas de activación en pro de una intervención eficiente y eficaz. Estas medidas se centrarán en la designación o el despliegue de personal directivo de refuerzo para las intervenciones de emergencia, aunque también contemplarán cambios temporales en la cadena de mando y la delegación de facultades, la puesta en</p>	<p>Junio de 2018</p> <p>Junio de 2018</p>

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE EL AUMENTO Y LA REDUCCIÓN DEL NIVEL DE RECURSOS EN LAS OPERACIONES DE EMERGENCIA</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>
de los criterios y las etapas del proceso de desactivación.		<p>marcha de mecanismos específicos de coordinación estratégica y operacional y el desarrollo de marcos operacionales para situaciones de emergencia a fin de orientar la ejecución de la intervención de emergencia y medir sus progresos.</p> <p>c) Recomendación parcialmente aceptada. El PMA no cree que la modificación de la cadena de mando establecida aporte un valor añadido. En los protocolos de activación revisados se incluirá una sencilla explicación de la cadena de mando actualmente en vigor.</p> <p>d) Recomendación no aceptada. No queda claro por qué el formato actual de los informes obligatorios supone un problema para el redimensionamiento de las intervenciones de emergencia ni cuáles serían las modificaciones necesarias, dado que el informe no desarrolla estos aspectos.</p> <p>e) Recomendación aceptada. En los protocolos de activación revisados se expondrán con mayor detalle los criterios aplicables a la desactivación y las fases de la misma, y se explicará resumidamente el reparto de las responsabilidades conexas y las medidas correspondientes.</p>	Junio de 2018
<p><b>Recomendación 3:</b></p> <p>El Auditor Externo recomienda que se amplíe el alcance de las medidas de preparación, en particular mediante: a) la definición de las responsabilidades de los despachos regionales en materia de supervisión de la aplicación <i>in situ</i> de la Guía sobre preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia; b) la sistematización, según se dispone en el protocolo, de la referencia, presente en las evaluaciones de los directores en los países, al grado de puesta en práctica de las medidas de preparación; c) la incorporación, en los registros de</p>	OSE a) y b), y la Dirección de Gestión Global de Riesgos (RMR) c)	<p>Recomendación parcialmente aceptada.</p> <p>Se han definido las responsabilidades para los puntos a) y b). Sin embargo, la dirección no está de acuerdo en que haya que adoptar otras medidas.</p> <p>a) La declaración anual de fiabilidad, en la que se basa la declaración del Director Ejecutivo en materia de control interno, establece que los directores de las oficinas en los países han de declarar si se ha cumplido o no lo dispuesto en la Guía sobre preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia. Como se señala en el párrafo 104 de la Guía, los oficiales regionales encargados de la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia de los despachos regionales constituyen la principal fuente de apoyo en lo relativo a la citada Guía para las oficinas en los países de su región y toman todas las medidas necesarias en este ámbito para la supervisión de los países, mientras que a nivel de la Sede, la Subdirección para la Pronta Intervención en Emergencias de la OSE proporciona apoyo técnico a los oficiales regionales encargados de la preparación para la pronta intervención en la región y se encarga de actualizar el contenido de la Guía.</p>	En curso de aplicación

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE EL AUMENTO Y LA REDUCCIÓN DEL NIVEL DE RECURSOS EN LAS OPERACIONES DE EMERGENCIA</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>
riesgos, de las medidas de mitigación específicas para los riesgos de fraudes y pérdidas que puedan plantearse en una situación de emergencia.		<p>b) El sistema de seguimiento en línea de la Guía permite que los oficiales regionales encargados de la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia, la Sede y la dirección a nivel de las oficinas en los países puedan controlar con facilidad la aplicación de la Guía y prestar asesoramiento a los colegas y al personal directivo en cuanto a las deficiencias observadas en las actividades de preparación. El sistema de seguimiento de la Guía también permite obtener los valores de uno de los seis indicadores clave de las realizaciones institucionales incluidos en el Plan de Gestión del PMA para 2018-2020 (porcentaje de oficinas del PMA que utilizan la Guía sobre preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia). Este indicador refleja la labor que lleva a cabo el Programa en diversos ámbitos de especialización para estar en condiciones de intervenir en situaciones de emergencia sin comprometer la calidad de las operaciones ni la seguridad del personal. Gracias al sistema de seguimiento, la OSE puede comunicar periódicamente los valores de medición del indicador clave de las realizaciones para el marco de rendición de cuentas de los directores en los países.</p> <p>c) Recomendación aceptada. El PMA está de acuerdo con esta recomendación, aunque no en el contexto de la Guía sobre preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia, dado que la Guía solo toma en consideración los riesgos contextuales políticos, económicos y medioambientales, es decir, los riesgos externos al Programa. Por el contrario, el riesgo de fraude sí es un riesgo interno. La RMR ya ha incorporado medidas de mitigación relativas a posibles riesgos de fraude y pérdidas. Este aspecto se reforzará aún más gracias a las nuevas orientaciones de la RMR en materia de lucha contra el fraude y la corrupción.</p>	Diciembre de 2018
<b>Recomendación 4:</b> El Auditor Externo recomienda establecer una herramienta financiera que permita dar cuenta del costo global efectivo consolidado de las intervenciones de emergencia de nivel 2 y 3.	Departamento de Gestión de Recursos (RM)	Recomendación parcialmente aceptada. El PMA es consciente de que la utilización de los informes normalizados sobre los proyectos para la presentación de informes financieros unificados de las emergencias de niveles 2 y 3 no es la solución óptima, en parte debido a que las fechas de activación y desactivación no coinciden con los períodos que cubren los informes financieros ni con los períodos en que se hallan disponibles las donaciones de los donantes. La nueva estructura de financiación en el	Junio de 2019

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE EL AUMENTO Y LA REDUCCIÓN DEL NIVEL DE RECURSOS EN LAS OPERACIONES DE EMERGENCIA</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>
		marco de la hoja de ruta integrada mejorará la capacidad de generar informes financieros consolidados a nivel de los países y permitirá un desglose más detallado por esfera prioritaria (como la intervención ante crisis) y por actividad en el marco de las operaciones realizadas en los países, incluidas las clasificadas como operaciones de niveles 2 y 3. Esta mejora en la capacidad de presentación de informes facilitará la presentación de unos costos consolidados para las operaciones de emergencia de niveles 2 y 3 en los informes correspondientes a períodos específicos. No obstante, conviene señalar que dicha información financiera incluiría una operación que ya estaba en marcha antes de la activación de una intervención de emergencia de nivel 2 o 3, puesto que en la mayoría de los casos las operaciones de emergencia se basan en actividades ya en curso.	
<p><b>Recomendación 5:</b></p> <p>El Auditor Externo recomienda que se lleve a cabo una serie de análisis financieros para: a) definir y cuantificar el esfuerzo presupuestario adicional destinado a las situaciones de nivel 2 y 3 a raíz de la intervención del despacho regional y de la Sede, y b) establecer, según sea adecuado, cauces de financiación más específicos y no sujetos a restricciones.</p>	RM	<p>Recomendación parcialmente aceptada.</p> <p>a) Aunque los informes normalizados de los proyectos facilitan información detallada sobre cada proyecto y le dan visibilidad, esta recomendación muestra que aún puede haber mejoras en lo tocante a la consolidación y la clasificación de los gastos.</p> <p>b) El PMA admite que podría facilitarse información financiera más específica sobre las operaciones de nivel 3. Sin embargo, no hay que olvidar que el indicador para las emergencias de niveles 2 y 3, pese a ser fundamental, es solo uno de los factores determinantes que se tienen en cuenta a la hora de asignar las contribuciones multilaterales para situaciones de emergencia y utilizar el mecanismo de prefinanciación de la Cuenta de respuesta inmediata (CRI). Las decisiones de recurrir a cualquiera de estos dos instrumentos de financiación seguirán tomándose en función de las circunstancias específicas de la situación de que se trate, teniendo en cuenta que las asignaciones financiadas con cargo a la CRI deberán cumplir el criterio de necesidad vital en situaciones de emergencia.</p>	Junio de 2019

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE EL AUMENTO Y LA REDUCCIÓN DEL NIVEL DE RECURSOS EN LAS OPERACIONES DE EMERGENCIA</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 6:</b> El Auditor Externo recomienda que se establezca una herramienta de seguimiento, ampliada y centralizada, de los empleados del PMA que pueden desplegarse en situaciones de emergencia, y que se formalice su doctrina de empleo.</p>	Dirección de Recursos Humanos (HRM) y OSE	<p>Recomendación aceptada (con sujeción a la disponibilidad de financiación). La dirección querría dejar claro el alcance de esta herramienta, que debería ser lo suficientemente amplio como para incluir los procesos, los mecanismos, la gestión de la información y los análisis destinados a apoyar la toma de decisiones en el marco de los despliegues.</p>	<p>Finales de 2019 (con sujeción a la disponibilidad de financiación)</p>
<p><b>Recomendación 7:</b> El Auditor Externo recomienda que en la evaluación del desempeño de los directores en los países y los directores regionales se tenga en cuenta su capacidad para contribuir a las actividades de adaptación de los recursos humanos del PMA cuando se produce una crisis.</p>	HRM y OSE	<p>Recomendación no aceptada. La evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE) de un director no es el contexto adecuado para abordar esta cuestión. El PMA reconoce la necesidad de aumentar la rendición de cuentas de las dependencias orgánicas para contribuir a la capacidad de intervención inmediata a nivel mundial. Pero, al mismo tiempo, también debe ofrecer un sistema institucional favorable en el que se reconozcan las contribuciones de las dependencias orgánicas que proporcionan recursos, sin que estas últimas se sientan perjudicadas.</p>	
<p><b>Recomendación 8:</b> El Auditor Externo recomienda que se traduzcan rápidamente en acciones concretas los debates celebrados en 2017 acerca de las funciones de apoyo y los planes innovadores que deberían ponerse en marcha para aumentar la flexibilidad de los equipos en una situación de emergencia (incentivos, mentorías, estrategia de capacitación a largo plazo destinada al personal dotado de gran potencial para trabajar en la esfera de las emergencias, etc.).</p>	HRM y OSE	<p>Recomendación aceptada (con sujeción a la disponibilidad de financiación). Ya se han comenzado a adoptar las primeras medidas, entre las que la delegación a nivel del terreno de las actividades de capacitación funcional y de apoyo para las intervenciones en situaciones de emergencia (FASTER) y la creación de un equipo de coordinación para mejorar el apoyo inmediato sobre el terreno.</p>	<p>Se han comenzado a adoptar medidas, fijándose un plazo de tres años para el establecimiento de los sistemas propuestos.</p>

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

FASTER	capacitación funcional y de apoyo para las intervenciones en situaciones de emergencia
HRM	Dirección de Recursos Humanos
OSE	Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis
PACE	evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias
RM	Departamento de Gestión de Recursos
RMR	Dirección de Gestión Global de Riesgos