



Informe de la Junta Directiva

Dictamen Anual de la Oficina del Inspector General sobre gobernanza, gestión de riesgos y controles internos del Fondo Mundial

GF/B33/07

Para información

Ginebra, Suiza

31 de marzo - 1 de abril de 2015

Propósito del documento: ofrecer a los miembros de la Junta Directiva y a otras partes interesadas una dictamen sobre los controles internos, la gobernanza y los procesos de gestión de riesgos en el Fondo Mundial.

El presente documento ha sido traducido al español a partir de la versión oficial inglesa. De conformidad con las disposiciones del Reglamento Interno de la Junta Directiva y sus comités, la versión en lengua inglesa prevalecerá en caso de disputa derivada del contenido de un documento traducido (como el presente).

El presente documento forma parte de un proceso interno de deliberación del Fondo Mundial y como tal no puede hacerse público hasta después de celebrada la reunión de la Junta Directiva.

I. Resumen ejecutivo

Este primer dictamen anual pretende ofrecer a los miembros de la Junta Directiva (así como a otras partes interesadas del Fondo Mundial) información sobre sí, a juicio de la Oficina del Inspector General, los controles internos, la gobernanza y los procesos de gestión de riesgos del Fondo Mundial son adecuados y eficaces para asegurar que los objetivos estratégicos y operativos de la organización se cumplan.

El Fondo Mundial se fundó en enero de 2002 y creció rápidamente durante los siguientes ocho años. En 2010-2011 sufrió una crisis de confianza de los donantes provocada por las deficiencias en la supervisión y los controles fiduciarios. El Panel de Alto Nivel designado para evaluar la crisis concluyó que la sostenibilidad del Fondo Mundial se había “puesto en peligro” y recomendó que la Junta Directiva del Fondo tomara medidas concretas para abordar sus conclusiones. La Junta Directiva designó inmediatamente a un Gerente General experimentado que abordó las conclusiones del Panel poniendo en marcha una transformación significativa de la gestión y los controles internos de la organización en 2012.

El trabajo que ha realizado la OIG en 2013 y 2014 documenta una mejora progresiva en la madurez organizativa del Fondo Mundial desde que comenzó el proceso de transformación en 2012. Las auditorías anteriores a 2013 documentaban una organización que tenía problemas notables con las políticas y el cumplimiento. La gobernanza, la gestión de riesgos y los controles internos se encontraban en una fase inicial, con una calificación general de entre 1 y 2 en una escala de madurez organizativa que va de 1 a 6, donde 1 representa que no existen controles y 6 denota un modelo organizativo totalmente optimizado.

A finales de 2014, el Fondo Mundial avanzó hasta el nivel 3 en la escala de madurez. Esto quiere decir que la gobernanza, la gestión de riesgos y los procesos de control interno se han definido en gran medida a través de políticas institucionales aprobadas por la dirección ejecutiva y/o la Junta Directiva del Fondo Mundial junto con sus comités. Sin embargo, en

líneas generales, estos procesos siguen sin aplicarse sistemáticamente y todavía no se han integrado totalmente en las prácticas de gestión ordinarias en toda la organización.

Estos cambios significativos en la gobernanza y los controles son coherentes con el modelo del ciclo de vida de organizaciones que están dando sus primeros pasos y crecen rápidamente. La calificación actual relativa a la madurez se debe en parte al tiempo necesario para transformar por completo una organización que se basa en una sede que ha experimentado repetidas revisiones de sus modelos operativos (como el Nuevo Modelo de Financiamiento) mientras sigue financiando programas de salud pública en entornos muy variables y a menudo frágiles. El Fondo Mundial ha tenido que hacer elecciones pragmáticas al decidir cómo priorizar la ejecución de su plan de transformación.

El trabajo de auditoría reciente muestra que los procesos y controles esenciales del Fondo Mundial están madurando y continúan en la trayectoria positiva que comenzó en 2012.

Este progreso es significativo. El Fondo Mundial es fundamentalmente un instrumento de financiamiento que debe equilibrar la evolución rápida en la búsqueda por obtener mayor repercusión con la administración de los fondos de los donantes. También supone que la organización tendrá que decidir de forma activa cuál es el nivel de madurez apropiado para los diferentes procesos teniendo en cuenta el modelo operativo. La “optimización plena” de todos los procesos operativos puede que no sea deseable ni necesaria en una organización que sigue experimentando cambios periódicos y necesita seguir siendo ágil a fin de alcanzar sus objetivos estratégicos.

La OIG no tiene motivos para poner en duda que si la dirección sigue abordando las deficiencias detectadas, el proceso de madurez seguirá evolucionando junto con lo que ha sido una trayectoria positiva, llegando a alcanzar niveles de madurez superiores en los próximos años.

II. Dictamen anual: antecedentes y propósito

Cuando se estableció el Comité de Auditoría y Ética (CAE) en el Fondo Mundial en 2012, una de sus peticiones al Inspector General era que estudiara emitir un dictamen anual sobre si los procesos operativos del Fondo Mundial eran adecuados y eficaces. El trabajo que había realizado la OIG hasta ese momento se había centrado en gran medida en auditorías nacionales de los receptores, en lugar de en los procesos operativos internos de Ginebra. En respuesta, la OIG elaboró un plan de auditoría de tres años (2013-2015) diseñado para ofrecer un dictamen documentado, así como para comparar las auditorías de los procesos operativos internos del Fondo Mundial con los trabajos que valoraban la eficacia de la Secretaría a la hora de gestionar los riesgos clave a nivel de las subvenciones y de los países.

El Comité de Auditoría y Ética aprobó el plan trienal de la OIG a finales de 2012. Aunque en un principio la OIG pensaba emitir su primer dictamen anual después de que el plan se hubiese aplicado por completo, en febrero de 2014 el Inspector General comunicó al Comité de Auditoría y Ética que la

adelantaría un año, basándose en los trabajos de 2013 y 2014, y emitiría su dictamen a principios de 2015.

Suscribimos la definición del Instituto de Auditores Internos sobre dictamen anual: es una “calificación, una conclusión y/u otro tipo de descripción de los resultados... que aborda, en un nivel amplio, la gobernanza, la gestión de riesgos y/o los procesos de control de la organización. Un dictamen anual es el juicio profesional del director ejecutivo de auditoría basado en los resultados de varios trabajos individuales y otras actividades con respecto a un periodo de tiempo específico”.

El dictamen anual pretende principalmente ofrecer a los miembros de la Junta Directiva (y otras partes interesadas del Fondo Mundial) información sobre si los controles internos, la gobernanza y los procesos de gestión de riesgos del Fondo Mundial pueden asegurar que los objetivos estratégicos y operativos de la organización se cumplan.

III. Madurez organizativa

Un dictamen anual típico en el mundo de la auditoría adopta una forma binaria: el director ejecutivo de auditoría puede o no puede ofrecer garantías de que la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles internos sean adecuados y funcionan de forma eficaz en la organización. Dicho enfoque binario no es apropiado en el contexto del Fondo Mundial, que es una organización relativamente joven en la que una gran cantidad de procesos estaban experimentando cambios en el momento en el que se llevaron a cabo

las auditorías. Por lo tanto, nuestro enfoque consiste en ofrecer un dictamen de la madurez general del Fondo Mundial para el periodo 2013-2014 a nivel general. Para hacerlo, utilizamos una escala de madurez organizativa que describe un continuo que va de la ausencia de procesos operativos (calificado con 1 en la escala de madurez) a procesos operativos optimizados (calificado con 6; por favor consulte el anexo 1 para obtener una descripción de la escala utilizada).

IV. La OIG: calidad del trabajo y cobertura de las auditorías

Creada en 2005, la Oficina del Inspector General es una parte independiente pero integrante del Fondo Mundial. Rinde cuentas y presenta informes cada seis meses a la Junta Directiva a través de su Comité de Auditoría y Ética y está al servicio de todas las partes interesadas del Fondo Mundial. La OIG es financieramente independiente de la Secretaría del Fondo Mundial y se le proporcionan los recursos necesarios para que cumpla su mandato.

Su labor se ajusta a las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, el Código de Ética del Instituto de Auditores Internos y

las Directrices Uniformes para las Investigaciones de la Conferencia de Investigadores Internacionales. Las unidades de Auditoría y de Investigaciones tuvieron revisiones externas de aseguramiento de la calidad satisfactorias a finales de 2014 y principios de 2015, respectivamente. La Unidad de Auditoría colaboró estrechamente con el auditor externo para asegurar la integridad de la información financiera.

El dictamen anual se basa en las conclusiones y en las respuestas de gestión a las intervenciones de auditoría que se llevaron a cabo en 2013 y 2014 (véase el anexo 2). La OIG también se basa en

Conclusiones importantes extraídas de las investigaciones y en la labor de otros proveedores de servicios de aseguramiento de la calidad, como los auditores externos del Fondo Mundial y el trabajo de auditoría realizado por la Comisión Europea. La labor de auditoría en la que se fundamenta nuestro primer dictamen anual ha estado determinada por un análisis exhaustivo basado en el riesgo de toda la esfera de procesos operativos clave y del riesgo de los países en el Fondo Mundial. Este análisis ha constituido el pilar central de nuestro plan de auditoría trienal 2013-2015, y se ha actualizado anualmente como parte de la planificación de auditoría regular. El trabajo de la OIG abarcó fundamentalmente los riesgos clave; en los aspectos

en los que seguían existiendo deficiencias (por ejemplo, la adecuación y la eficacia del nuevo modelo de financiamiento), confiamos en la labor realizada por otros proveedores. Desde nuestro punto de vista, el trabajo llevado a cabo es suficiente para poder ofrecer un dictamen anual sobre la madurez de la gobernanza, la gestión de riesgos y los marcos de control interno en la Secretaría del Fondo Mundial y en las subvenciones a escala nacional. Estudiamos nuestra conclusión en detalle con los miembros del Comité Ejecutivo de Dirección de la Secretaría del Fondo Mundial. Su respuesta de gestión al presente documento se incluye en la carta del Director Ejecutivo en el anexo 3.

Trabajo en los países incluyendo revisiones documentales

58 países

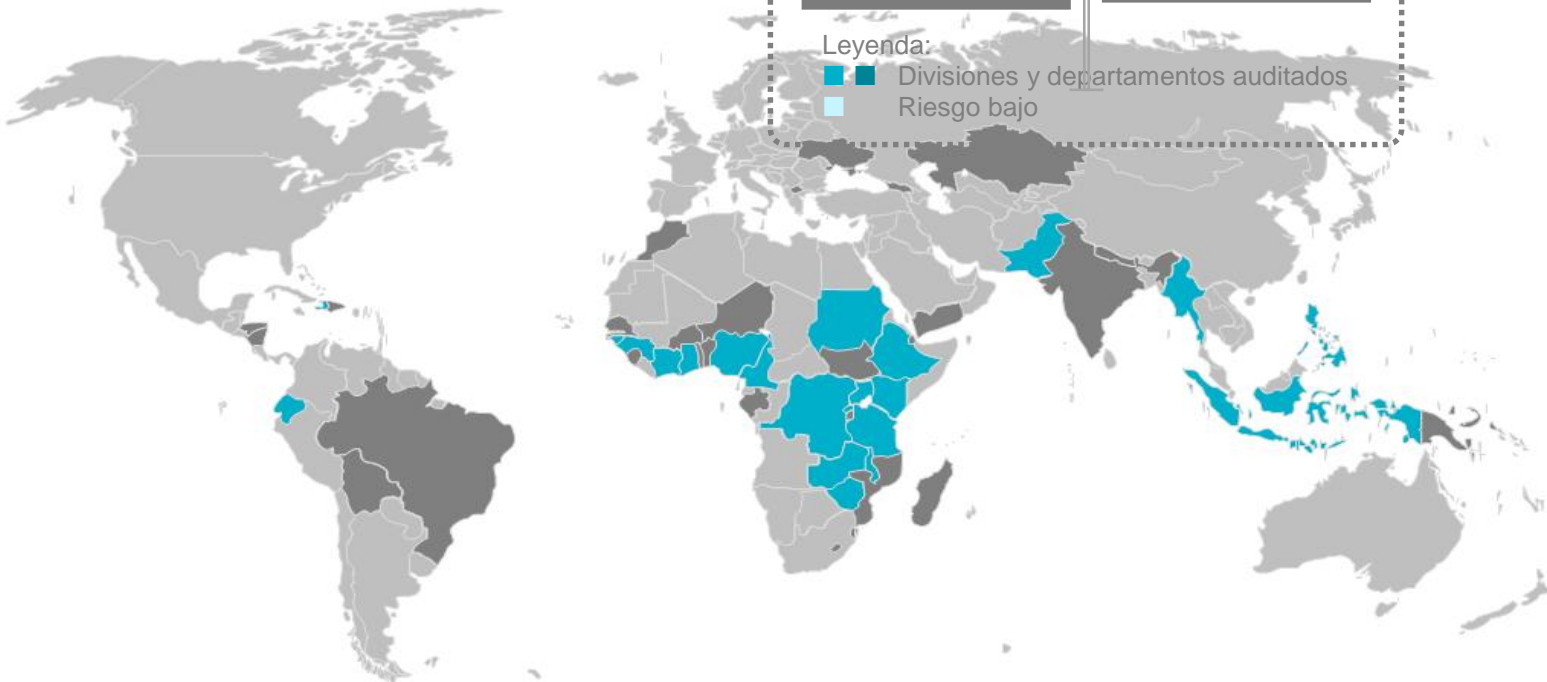
con 36 países cubiertos a través de revisiones documentales de las subvenciones del Fondo Mundial.
Las subvenciones cubren el 78% de los fondos aprobados.

Trabajo de auditoría en los países

22 países

Las subvenciones representan el 52% de los fondos aprobados.
15 de los 25 portafolios de alto impacto.
5 países más en África y Oriente Medio.
2 países más en el resto del mundo.

Cobertura en la organización



Leyenda: ■ trabajo de auditoría en el país; ■ auditoría documental

V. Dictamen

Contexto

El Fondo Mundial ha desembolsado más de US\$26.000 millones y actualmente gestiona subvenciones activas cuyo monto supera los US\$12.000 millones en más de 140 países y territorios en todo el mundo. Cada año realiza desembolsos por valor de miles de millones de dólares estadounidenses. Se trata de un ámbito de control extenso dado que no tiene presencia en los países y que el tamaño de su plantilla es modesto. Existe un grado notable de variabilidad en el contexto, complejidad y fragilidad de los países; los receptores van de ONG bien establecidas en países industrializados, a ministerios de salud que cuentan con recursos escasos en entornos con una infraestructura de los sistemas de salud limitada. Esta variabilidad se refleja en nuestros informes de auditoría, que van desde conclusiones positivas en países con sistemas nacionales de control interno eficaces sobre los que el Fondo Mundial puede depositar su confianza, a otros en los que los agentes fiduciarios deben administrar los desembolsos rigurosamente. Incluso dentro de los propios países, la variabilidad en la gestión de riesgos y los controles puede ser enorme. Por ejemplo, en las capitales, el Fondo Mundial a menudo puede gestionar activamente la calidad del aseguramiento sobre los controles, mientras que por otro lado, puede ser imprescindible que el Fondo Mundial siga proporcionando financiamiento en regiones que prácticamente son zonas de acceso restringido en las que solo es posible ejercer un aseguramiento limitado sobre los gastos. Además, el Fondo Mundial depende en gran medida de asociaciones técnicas y estratégicas a escala mundial, regional y nacional, cuyos resultados no controla directamente.

Transformación del Fondo Mundial

Se ha avanzado mucho a nivel de la Secretaría del Fondo Mundial en los últimos dos años.

El Fondo Mundial ha fortalecido muchos procesos operativos clave como parte de su reestructuración en los últimos dos años, lo que ha incluido la aportación de más recursos a la división de gestión de subvenciones, con la creación de departamentos de alto impacto que cuentan con gerentes a tiempo completo para los portafolios importantes. El Fondo Mundial se ha replanteado su metodología de elaboración de subvenciones, otorgando más importancia a la gestión proactiva de los riesgos, el diálogo de país iterativo y los planes para hacer a los

gerentes de portafolio responsables de obtener repercusión. Este último elemento ha traído consigo el paso del antiguo proceso de financiamiento de sistema “apto/no apto” basado en convocatorias a uno que se basa en las necesidades, está vinculado a las estrategias nacionales y da lugar a que el financiamiento destinado a los receptores sea más previsible. En 2014 se actualizaron políticas operativas importantes y en la actualidad se están incorporando, con una plataforma nueva de gestión de las subvenciones que se está implantado paulatinamente, proporcionando a los gerentes y los receptores de las subvenciones una herramienta informática moderna.

Asimismo, el proyecto financiero *Step-Up* ha permitido gestionar y supervisar mejor los datos financieros. La tesorería y la presupuestación ahora se gestionan profesionalmente, con el presupuesto de gastos operativos del Fondo Mundial estabilizado en US\$300 millones al año. La organización está trabajando para integrar sus actividades de aprovisionamiento, desde las adquisiciones a la cadena de suministro, en un único flujo de aprovisionamiento global y coherente que cubra el proceso de principio a fin. Asimismo, el Fondo Mundial considera la seguridad en las tecnologías de la información un asunto de gran importancia, por lo que ha establecido un nuevo puesto de Oficial de Seguridad de Tecnologías de la Información.

La recaudación de fondos sigue siendo satisfactoria, incluso en un marco de limitaciones mundiales en el apoyo al desarrollo. Se ha creado una función de gestión de los riesgos que se encuentra en proceso de contratación de personal, y la Junta Directiva ha adoptado recientemente varias políticas relacionadas con la gestión de riesgos. Además, está abordando activamente las deficiencias principales en la gobernanza.

Mirando hacia el futuro

Las mejoras que se enumeran anteriormente muestran que el Fondo Mundial ha seguido una trayectoria positiva desde 2012, desarrollándose y madurando como organización.

En noviembre de 2014, la Junta Directiva del Fondo Mundial aprobó un “Plan de Gobernanza para Obtener Repercusión” que establecía la transición a una gobernanza reforzada en abril de 2016. Este plan dará lugar a una estructura de comités mejorada y a un mayor énfasis en la gestión de los conflictos de

interés y la supervisión del comportamiento ético en el Fondo Mundial. La Junta Directiva también ha puesto en marcha acciones concretas para fortalecer la gestión de riesgos, entre ellas el encargo de la elaboración de un informe anual sobre aseguramiento al Director de Riesgos, que ofrecerá un punto de vista independiente sobre la solidez y la eficacia de la mitigación de riesgos de la Secretaría y sobre los cambios en el perfil de riesgo.

A pesar de estos pasos decididos que se están dando para conseguir un cambio positivo, la Secretaría del Fondo Mundial necesita invertir más esfuerzos en incorporar plenamente varios pilares básicos que son esenciales en el contexto de una institución de financiamiento que no tiene presencia en los países. A nuestro juicio, las siguientes cuatro áreas son fundamentales para mantener la trayectoria positiva de cambio en el Fondo Mundial:

1. Diligencia debida: La Secretaría del Fondo Mundial debe seguir ampliando su conocimiento de las entidades ejecutoras y los proveedores realizando verificaciones de forma sistemática y proactiva de los mismos, así como de los sistemas de cumplimiento, las estructuras de gobernanza, la integridad, las operaciones y sus actividades antes de proporcionarles financiamiento. En la actualidad, hemos constatado, tanto en las auditorías como en las investigaciones, que es necesario fortalecer el proceso de diligencia debida que se lleva a cabo antes de firmar las subvenciones.

Los principios de diligencia debida también deben aplicarse en el diseño de nuevos enfoques de financiamiento, como el modelo de financiamiento basado en los resultados. La OIG celebra estos nuevos enfoques. El sistema de elaboración de subvenciones innovador y adaptado a cada caso en el que se fundamentan es una evolución encomiable del enfoque original y uniforme de elaboración de subvenciones. Sin embargo, el Fondo Mundial debe prestar especial atención para asegurar que el proceso de diligencia debida, de acuerdo con la magnitud de cambio prevista, se lleve a cabo correctamente a escala nacional con el fin de garantizar que se cuente con sistemas nacionales lo bastante sólidos que permitan implantar nuevas formas de modelo operativo. Es importante que la Secretaría defina cuidadosamente la metodología para aplicar los nuevos enfoques de financiamiento, así como los fundamentos empleados para determinar que un país concreto sea apropiado para ejecutarlos.

2. Supervisión de las subvenciones: Se han reforzado los controles previos al desembolso de fondos de subvenciones en la Secretaría del Fondo Mundial. Sin embargo, para llegar a ser una administradora óptima de las inversiones del Fondo Mundial, la Secretaría debe prestar una mayor atención a la supervisión tras el desembolso y al seguimiento de las actividades de los beneficiarios, en especial a la gestión financiera a nivel de subreceptor y en niveles inferiores. Para conseguirlo es necesario definir y gestionar mejor la función y la rendición de cuentas de los gerentes de portafolio, los oficiales de finanzas y otros miembros de los equipos de país. Los progresos realizados en el proceso de definición de un marco de rendición de cuentas para el personal de la Secretaría del Fondo Mundial se han ralentizado recientemente. La Secretaría puede definir mejor los términos de referencia, las responsabilidades y el nivel de supervisión requeridos a la hora de gestionar las subvenciones.

3. Diferenciación de las subvenciones: El Fondo Mundial ha tomado medidas firmes pensando en un enfoque diferenciado para gestionar subvenciones con distintos niveles de financiamiento o potencial para obtener repercusión, lo que ha dado lugar a la creación de equipos de “alto impacto”, que pueden aplicar enfoques cuidadosamente adaptados a los 25 portafolios de subvenciones clave. Sin embargo, la diferenciación para el resto de portafolios nacionales, que son muy diversos y tienen diferentes necesidades de aseguramiento, aún no se ha llevado a cabo.

4. Aseguramiento combinado: El Fondo Mundial se ha comprometido a aplicar un modelo de aseguramiento combinado, teniendo en cuenta las áreas conocidas de deficiencias en los datos relativos a la repercusión, los gastos y los productos farmacéuticos a escala nacional o de las subvenciones. Para el modelo del Fondo Mundial es crucial que se ofrezcan garantías sobre estos datos, dado su papel como institución de financiamiento que se basa solo en una sede. Aunque en 2014 se realizaron algunos progresos para iniciar y definir el modelo de aseguramiento, el trabajo no ha cumplido los plazos acordados y no se ha integrado en las prácticas de gestión ordinarias. Es esencial que este proceso se encauce y se gestione de forma activa.

Conclusión

Nuestro análisis muestra una mejora progresiva en la madurez organizativa a lo largo del tiempo. Las auditorías anteriores a 2013 documentaban una organización que tenía problemas notables en cuanto

a cumplimiento, en la que la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles internos se encontraban en una fase inicial, con una calificación entre 1 y 2 en la escala de madurez que se muestra a continuación. Si tenemos en cuenta la labor realizada por la OIG en 2013 y 2014, podemos afirmar que el Fondo Mundial ha madurado claramente. No obstante, las auditorías individuales, tanto a nivel de la Secretaría como de las subvenciones y los países, siguen registrando una variabilidad considerable en cuanto a la madurez.

Nuestra opinión es que, a finales de 2014, el Fondo Mundial ha avanzado hasta el nivel 3 en la escala de madurez. Esto quiere decir que la gobernanza, la gestión de riesgos y los procesos de control interno se han definido en gran medida a través de políticas institucionales aprobadas por la dirección ejecutiva y/o la Junta Directiva del Fondo Mundial junto con sus comités. Sin embargo, en líneas generales, estos procesos siguen sin aplicarse sistemáticamente y todavía no se han integrado totalmente en las prácticas de gestión ordinarias en toda la organización.

basada en una sede que trabaja en entornos muy variables y a menudo frágiles que ha experimentado repetidas revisiones de su modelo operativo, así como al tiempo necesario para desplegar iniciativas como el nuevo modelo de financiamiento. El Fondo Mundial ha tenido que hacer elecciones y priorizar a la hora de aplicar su plan de transformación. El trabajo de auditoría reciente muestra que los procesos y controles principales del Fondo Mundial están madurando y continúan en la trayectoria positiva que se inició en 2012. La Secretaría se ha comprometido a adoptar medidas de gestión concretas que aborden muchas de las causas de origen que constituyen la base de las conclusiones documentadas por la OIG, incluidas aquellas que se mencionan anteriormente. Este progreso es significativo. El Fondo Mundial es fundamentalmente un instrumento de financiamiento que debe equilibrar la evolución rápida en la búsqueda por obtener mayor repercusión con la administración de los fondos de los donantes. La OIG no tiene motivos para poner en duda que si la dirección sigue ocupándose de las deficiencias detectadas, la madurez seguirá aumentando junto con esta trayectoria positiva, llegando a alcanzar niveles de madurez superiores en los próximos años.



Anexo 1: Escala de madurez organizativa

Calificación	Puntuación	Definición
Optimizada	6	Los controles internos, la gobernanza y los procesos de gestión de riesgos están optimizados para asegurar que los objetivos estratégicos y operativos de la organización se cumplan.
Gestionada activamente y formalizada	5	Los controles internos, la gobernanza y los procesos de gestión de riesgos se gestionan activamente y se supervisan con una estructura clara de rendición de cuentas. La toma de decisiones se basa en conjuntos de datos fiables con la suficiente diligencia debida, lo que se traduce en mecanismos de aseguramiento que son sólidos y adecuados para cumplir su propósito con el fin de permitir que los objetivos operativos y estratégicos de la organización se cumplan.
Integrada	4	Los controles internos, la gobernanza y los procesos de gestión de riesgos se han definido y están integrados en las prácticas de gestión ordinarias. Sin embargo, la supervisión atenta o la gestión activa de estos procesos son insuficientes y/o no pueden medirse sistemáticamente. Es probable, aunque no se sabe con certeza, que permitan que los objetivos estratégicos y operativos de la organización se cumplan plenamente.
Iniciada	3	Los controles internos, la gobernanza y los procesos de gestión de riesgos se han definido a través de políticas institucionales aprobadas por la dirección ejecutiva y/o la Junta Directiva. Sin embargo, no se aplican sistemáticamente y no se han integrado por completo en las prácticas de gestión ordinarias. No es probable que aseguren que los objetivos estratégicos y operativos de la organización se cumplan plenamente.
Ad hoc	2	Los controles internos, la gobernanza y los procesos de gestión de riesgos son incipientes o ad hoc. No se han definido totalmente y/o la dirección ejecutiva o la Junta Directiva no los ha aprobado. Los procesos son insuficientes para asegurar que los objetivos estratégicos y operativos de la organización se cumplan.
Inexistente	1	No existen controles internos, gobernanza ni procesos de gestión de riesgos.

Anexo 2: Informes de la OIG en 2013-2014

En aras de la transparencia y la rendición de cuentas, todos los informes de la OIG están disponibles en su totalidad en el sitio web del Fondo Mundial de conformidad con la Política para la Divulgación de Informes Emitidos por el Inspector General. Aquellos que están marcados con un asterisco se compartieron con el Comité de Auditoría y Ética y la dirección ejecutiva del Fondo Mundial, pero no se publicaron siguiendo la política de la OIG entonces vigente.

Informes de auditorías nacionales

Controles financieros y de adquisiciones clave aplicados en las subvenciones concedidas a la República Democrática del Congo, GF-OIG-13-028, julio de 2013.* (Key Financial and Procurement Controls in Place over Grants to the Democratic Republic of the Congo, GF-OIG-13-028, July 2013.)*

Informe de auditoría de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a Guinea-Bissau, GF-OIG-14-014, octubre de 2014. (Audit Report Global Fund Grants to Guinea-Bissau, GF-OIG-14-014, October 2014.)

Informe de auditoría de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a Myanmar, GF-OIG-14-017, octubre de 2014. (Audit Report on Global Fund Grants to Myanmar, GF-OIG-14-017, October 2014.)

Auditoría de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a Rwanda, GF-OIG-14-023, diciembre de 2014. (Audit of Global Fund Grants to Rwanda, GF-OIG-14-023, December 2014.)

Auditoría de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a la República de Ecuador, GF-OIG-14-024, diciembre de 2014. (Audit of Global Fund Grants to the Republic of Ecuador, GF-OIG-14-024, December 2014.)

Subvenciones del Fondo Mundial concedidas a la República Democrática Federal de Etiopía, GF-OIG-15-004, febrero de 2015. (Global Fund Grants to the Federal Democratic Republic of Ethiopia, GF-OIG-15-004, February 2015.)

Informes de auditorías internas

Temas que requieren medidas de gestión:

- Gestión de Adquisición y Suministros, GF-OIG-13-013, junio de 2013.* (Procurement and Supply Management, GF-OIG-13-013, June 2013.)*
- Mecanismos de coordinación de país, GF-OIG-13-015, mayo de 2013.* (Country Coordinating Mechanisms, GF-OIG-13-015, May 2013.)*

- Agentes locales del Fondo, GF-OIG-13-016, mayo de 2013.* (Local Fund Agents, GF-OIG-13-016, May 2013.)*

- Salud Pública, GF-OIG-13-020, julio de 2013.* (Public Health, GF-OIG-13-020, July 2013.)*

Informe del estado de la ejecución de las recomendaciones derivadas del análisis realizado por McKinsey del departamento de tecnologías de la información. Un trabajo de seguimiento de la OIG, GF-OIG-13-014, abril de 2013.* (Status Report on the Implementation of Recommendations deriving from the McKinsey Analysis of the IT Department. An OIG Follow-up Engagement, GF-OIG-13-014, April 2013.)*

Actualización del estado de la elaboración y la aplicación de herramientas de gestión de riesgos. La herramienta “Evaluación Cualitativa de Riesgos, Plan de Acción y Seguimiento”, el Registro de Riesgos Institucionales y los Estándares Mínimos para la Gestión de Subvenciones. Un trabajo de consultoría de la OIG, GF-OIG-13-017, mayo de 2013.* (Status Update on the Development and Implementation of Risk Management Tools. The “Qualitative Risk Assessment, Action Planning and Tracking” Tool, the Corporate Risk Register, and the Minimum Standards for Grant Management. An OIG Consulting Engagement, GF-OIG-13-017, May 2013.)*

Auditoría interna de la integración de especialistas en los equipos de país, OIG-13-024, julio de 2013.* (Internal Audit of the Integration of Specialists into Country Teams, GF-OIG-13-024, July 2013.)*

Informe del estado de la ejecución de las recomendaciones derivadas de la auditoría interna de la función de gestión de recursos humanos, GF-OIG-13-025, julio de 2013.* (Status Report on the Implementation of Recommendations deriving from the Internal Audit of the Human Resources Function, GF-OIG-13-025, July 2013.)*

Auditoría interna del proceso de cálculo de nóminas, GF-OIG-13-026, julio de 2013.* (Internal Audit of the Payroll Process, GF-OIG-13-026, July 2013.)*

Auditoría interna de los procesos en que se basa el pago de prestaciones de los empleados, GF-OIG-13-027, julio de 2013.* (Internal Audit of the Processes Underpinning the Payment of Employee Benefits, GF-OIG-13-027, July 2013.*)

Aseguramiento a nivel nacional: auditorías externas de los receptores de las subvenciones:

- Informe Chapeau, GF-OIG-13-029, agosto de 2013.* (Chapeau Report, GF-OIG-13-029, August 2013.*)
- Informe Regional de Alto Impacto África 1, GF-OIG-13-030, agosto de 2013. (High Impact Africa 1 Regional Report, GF-OIG-13-030, August 2013.)
- Informe Regional de Alto Impacto África 2, GF-OIG-13-031, agosto de 2013. (High Impact Africa 2 Regional Report, GF-OIG-13-031, August 2013.)
- Informe Regional de Alto Impacto Asia, GF-OIG-13-032, agosto de 2013. (High Impact Asia Regional Report, GF-OIG-13-032, August 2013.)
- Informe Regional de África Central, GF-OIG-13-033, agosto de 2013. (Central Africa Regional Report, GF-OIG-13-033, August 2013.)
- Informe Regional de Oriente Medio y África Septentrional, GF-OIG-13-034, agosto de 2013. (Middle East and North Africa Regional Report, GF-OIG-13-034, August 2013.)
- Informe Regional de África Occidental, GF-OIG-13-035, agosto de 2013. (Western Africa Regional Report, GF-OIG-13-035, August 2013.)
- Informe Regional de África Meridional y Oriental, GF-OIG-13-036, agosto de 2013. (Southern and Eastern Africa Regional Report, GF-OIG-13-036, August 2013.)
- Informe Regional de Europa Oriental y Asia Central, GF-OIG-13-037, agosto de 2013. (Eastern Europe and Central Asia Regional Report, GF-OIG-13-037, August 2013.)
- Informe Regional de América Latina y el Caribe, GF-OIG-13-038, agosto de 2013. (Latin America and the Caribbean Regional Report, GF-OIG-13-038, August 2013.)
- Informe Regional de Asia Sudoriental, GF-OIG-13-039, agosto de 2013. (South East Asia Regional Report, GF-OIG-13-039, August 2013.)

Auditorías internas de los procesos en que se basa el cierre de las subvenciones:

- Informe Chapeau, GF-OIG-13-040, agosto de 2013.* (Chapeau Report, GF-OIG-13-040, August 2013.*)
- Informe Regional de Alto Impacto África I, GF-OIG-13-041, agosto de 2013.* (High Impact Africa I Regional Report, GF-OIG-13-041, August 2013.*)
- Informe Regional de Alto Impacto África II, GF-OIG-13-042, agosto de 2013.* (High Impact Africa II Regional Report, GF-OIG-13-042, August 2013.*)
- Informe Regional de Alto Impacto Asia, GF-OIG-13-043, agosto de 2013.* (High Impact Asia Regional Report, GF-OIG-13-043, August 2013.*)
- Informe Regional de Asia, Europa, América Latina y el Caribe, GF-OIG-13-044, agosto de 2013.* (Asia, Europe, Latin America and the Caribbean (AELAC) Regional Report, GF-OIG-13-044, August 2013.*)
- Informe Regional de África y Oriente Medio, GF-OIG-13-045, agosto de 2013.* (Africa and Middle East Regional Report, GF-OIG-13-045, August 2013.*)

Inspección de los procesos en que se basa el cierre de las subvenciones: receptores principales de Camerún, Ghana, Nigeria y Zambia, GF-OIG-13-046, agosto de 2013. (Inspection of the Processes Underpinning Grant Closure: Principal Recipients in Cameroon, Ghana, Nigeria and Zambia, GF-OIG-13-046, August 2013.)

Auditoría interna de los arreglos de control de calidad de los productos farmacéuticos a escala nacional, GF-OIG-13-047, septiembre de 2013.* (Internal Audit of the Quality Control Arrangements over Pharmaceutical Products at the Country Level, GF-OIG-13-047, September 2013.*)

Validación del aseguramiento: la función del Grupo de Referencia de Evaluación Técnica, GF-OIG-13-048, septiembre de 2013.* (Assurance Validation: The Role of the Technical Evaluation Reference Group, GF-OIG-13-048, September 2013.*)

Auditoría interna de los procesos y los controles relacionados con la recuperación de fondos que no se han gastado de conformidad con los términos del Acuerdo de Subvención, GF-OIG-13-049, octubre de 2013.* (Internal Audit of the Processes and Controls related to the Recovery of Funds not spent in Accordance with the Terms of the Grant Agreement, GF-OIG-13-049, October 2013.*)

Evaluación de Alto Nivel del Grupo Asesor sobre Dinámicas del Mercado, GF-OIG-14-001, marzo de 2014.* (High-Level Assessment of the Market Dynamics Advisory Group, GF-OIG-14-001, March 2014.*)

Auditoría de Alto Nivel de los Sistemas y Procesos de Tecnologías de la Información del Fondo Mundial, GF-OIG-14-003, abril de 2014.* (High-Level Audit of the Global Fund Information Technology Systems and Processes, GF-OIG-14-003, April 2014.*)

Evaluación de Alto Nivel de la Estrategia y las Prácticas de Comunicaciones del Fondo Mundial, GF-OIG-14-004, abril de 2014.* (High-Level Assessment of the Global Fund's Communications Strategy and Practices, GF-OIG-14-004, April 2014.*)

Auditoría de Alto Nivel del Modelo de Aseguramiento del Fondo Mundial, GF-OIG-14-006, mayo de 2014.* (High level audit of the Global Fund Assurance Model, GF-OIG-14-006, May 2014.*)

Auditoría de los arreglos de cuantificación y previsión para medicamentos antirretrovirales financiados por el Fondo Mundial en seis países africanos de alto impacto, GF-OIG-14-007, mayo de 2014.* (Audit of the quantification and forecasting arrangements for antiretroviral medicines supported by the Global Fund in six African high-impact countries, GF-OIG-14-007, May 2014.*)

Revisión de la gobernanza, GF-OIG-14-008, junio de 2014. (Governance Review, GF-OIG-14-008, June 2014.)

Auditoría de la gestión por parte de la Secretaría del Fondo Mundial de las deficiencias en la capacidad observadas en los receptores de las subvenciones, GF-OIG-14-009, junio de 2014.* (Audit of the Management by the Global Fund Secretariat of Capacity Gaps observed among Grant Recipients, GF-OIG-14-009, June 2014.*)

Auditoría de los procesos y los controles relacionados con la calidad de los servicios de los programas financiados por el Fondo Mundial, GF-OIG-14-010, junio de 2014.* (Audit of Processes and Controls Relating to Quality of Services of Global Fund-supported Programs, GF-OIG-14-010, June 2014.*)

Auditoría de la fiabilidad de los datos en que se basa la evaluación del riesgo QUART de las subvenciones en la República Democrática del Congo, la República de Haití y la República Islámica del Pakistán, GF-OIG-14-011, junio de 2014.* (Audit of the Reliability of Data Underlying the QUART Risk Assessment of

Grants in the Democratic Republic of the Congo, the Republic of Haiti and the Islamic Republic of Pakistan, GF-OIG-14-011, June 2014.*)

Auditoría de Alto Nivel de la adecuación y la eficacia de los controles en torno al Sistema de Medición del Desempeño, GF-OIG-14-012, junio de 2014.* (High-Level Audit of the Adequacy and Effectiveness of Controls around the Performance Measurement System, GF-OIG-14-012, June 2014.*)

Controles financieros internos, GF-OIG-15-005, marzo de 2015. (Internal Financial Controls, GF-OIG-15-005, March 2015.)

Eficacia de los controles de tecnologías de la información, pendiente de publicación. (Effectiveness of IT controls, publication pending.)

Auditoría de la Gestión de la Cadena de Adquisiciones y Suministros, pendiente de publicación (Procurement and Supply Chain Management Audit, publication pending.)

Informes de investigaciones

Investigación de irregularidades en las adquisiciones en Global Projects, Implementation Center, Georgia, GF-OIG-13-018, mayo de 2013. (Investigation of Procurement Irregularities in Global Projects, Implementation Center, Georgia, GF-OIG-13-018, May 2013.)

Rotarians Against Malaria: adquisición y suministro de MILD y contratación de un proveedor de servicios de recursos humanos, GF-OIG-13-022, agosto de 2013. (Rotarians Against Malaria – Procurement and Supply of LLINs & Contracting of a Human Resource Services Provider, GF-OIG-13-022, August 2013.)

Investigación de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a Kirguistán. Subvenciones para la tuberculosis del Fondo Mundial gestionadas por el Centro Nacional de Tisiología del Ministerio de Salud de la República Kirguisa, GF-OIG-13-023, agosto de 2013. (Investigation of Global Fund Grants to Kyrgyzstan Global Fund Tuberculosis Grants managed by the National Center of Phthisiology under the Ministry of Health of the Kyrgyz Republic, GF-OIG-13-023, August 2013.)

Informe de investigación de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a los receptores principales de Camboya CNM, NCHADS, el Ministerio de Salud y NCHADS Subreceptor MEDiCAM, GF-OIG-13-050, noviembre de 2013.

(Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia Principal Recipients CNM, NCHADS and MoH and NCHADS Sub-recipient MEDiCAM, GF-OIG-13-050, November 2013.)

Investigación de la apropiación indebida de fondos por parte de la Centro Republicano de Profilácticos y Control del Sida de la República de Kazajstán, GF-OIG-13-051, diciembre 2013. (Investigation of the Misappropriation of Funds by the Republican Center for Prophylactics and Control of AIDS of the Republic of Kazakhstan, GF-OIG-13-051, December 2013.)

Informe de investigación de las actividades de adquisición de los receptores principales de la subvención para la malaria del Fondo Mundial concedida a Madagascar conforme a una solicitud basada en la Estrategia Nacional, GF-OIG-13-052, enero de 2014. (Investigation Report Procurement Activities of the Principal Recipients of the Global Fund's National Strategy Application Grant for Malaria to Madagascar, GF-OIG-13-052, January 2014.)

Investigación de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas al Departamento de Salud Nacional de Papua Nueva Guinea, GF-OIG-14-002, enero de 2014. (Investigation of Global Fund Grants to Papua New Guinea National Department of Health, GF-OIG-14-002, January 2014.)

Informe de investigación de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a Ghana, GF-OIG-14-013, septiembre de 2014. (Investigation Report of Global Fund Grants to Ghana, GF-OIG-14-013, September 2014.)

Informe de investigación de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a Malí, GF-OIG-14-015, octubre de 2014. (Investigation Report on Global Fund Grants to Mali, GF-OIG-14-015, October 2014.)

Informe de investigación de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a Nigeria, GF-OIG-14-016, octubre de 2014. (Investigation Report on Global Fund Grants to Nigeria, GF-OIG-14-016, October 2014.)

Informe de investigación de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a Burundi, GF-OIG-14-

018, octubre de 2014. (Investigation Report on Global Fund Grants to Burundi, GF-OIG-14-018, October 2014.)

Informe de investigación de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a la República Democrática del Congo, GF-OIG-14-019, octubre de 2014. (Investigation Report on Global Fund Grants to Democratic Republic of Congo, GF-OIG-14-019, October 2014.)

Subvenciones del Fondo Mundial concedidas a la República de Níger, GF-OIG-14-022, diciembre de 2014. (Global Fund Grants to the Republic of Niger, GF-OIG-14-022, December 2014.)

Subvenciones del Fondo Mundial concedidas a la República de Yemen, GF-OIG-GF-OIG-15-001, enero de 2015. (Global Fund Grants to the Republic of Yemen, GF-OIG-GF-OIG-15-001, January 2015.)

Subvenciones del Fondo Mundial concedidas a la República de Kazajstán, GF-OIG-GF-OIG-15-002, enero de 2015. (Global Fund Grants in the Republic of Kazakhstan, GF-OIG-GF-OIG-15-002, January 2015.)

Subvenciones del Fondo Mundial concedidas a Nigeria, GF-OIG-GF-OIG-15-003, febrero de 2015. (Global Fund Grants to Nigeria, GF-OIG-GF-OIG-15-003, February 2015.)

Informe de investigación de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a Sierra Leona, GF-OIG-14-005, mayo de 2014. (Investigation Report of Global Fund Grants to Sierra Leone, GF-OIG-14-005, May 2014.)

Informe de investigación de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a Burundi, GF-OIG-14-020, noviembre de 2014. (Investigation Report of Global Fund Grants to Burundi, GF-OIG-14-020, November 2014.)

Informe de investigación de las subvenciones del Fondo Mundial concedidas a la República de Ghana, GF-OIG-14-021, diciembre de 2014. (Investigation Report of Global Fund Grants to the Republic of Ghana, GF-OIG-14-021, December 2014.)

Anexo 3: respuesta de gestión

Véase la carta adjunta del Director Ejecutivo.

Nuestra ref.: OED/MD/CK-OIG/10-3-2015 Respuesta al Dictamen Anual

Ginebra, 10 de marzo de 2015

Estimados colegas:

La Secretaría recibe con agrado el primer dictamen anual de la Oficina del Inspector General. Tomamos nota especialmente del enfoque constructivo adoptado en el informe y de su reconocimiento de los progresos que seguimos realizando para establecer una organización más madura, a la vez que se pone de manifiesto que nos queda mucho por hacer para conseguir que la tarea iniciada acabe por integrarse totalmente en nuestra cultura, nuestra forma de pensar y actuar. El enfoque general que está siguiendo la Secretaría para integrar las cuestiones que se plantean en el informe se recoge en el lema “gestionar para obtener repercusión” que ha adoptado el Comité Ejecutivo de Gestión para las prioridades organizativas en 2015.

El informe señala que no se ha contado con tiempo suficiente para aplicar por completo ciertos avances, como el nuevo modelo de financiamiento, y que la Secretaría ha priorizado aspectos clave del plan de transformación.

Entre los avances logrados se incluyen una gestión de las subvenciones más eficaz y proactiva basada en estrategias nacionales y financiamiento previsible, gestión de riesgos proactiva, adquisiciones, finanzas, tesorería y tecnologías de la información. Asimismo, hay cuatro áreas clave de actuación relacionadas con la gestión de subvenciones: diligencia debida; supervisión de subvenciones; diferenciación de las subvenciones y aseguramiento combinado. El informe señala que la evaluación de los progresos realizados en estas importantes áreas es limitada, ya que se necesita más tiempo para aplicar e integrar el nuevo modelo de financiamiento en nuestras operaciones y cultura.

Nos sentimos alentados por el hecho de que las áreas detectadas para incorporar mejoras coincidan con el centro de nuestras prioridades para la organización y los departamentos para 2015 y con el Plan de Trabajo Institucional aprobado por la Junta Directiva el pasado mes de noviembre. Como se indica anteriormente, las prioridades y las acciones para integrarlas en la cultura institucional se reflejan en el lema “gestionar para obtener repercusión”. Las ocho prioridades son: 1) ejecutar y optimizar el modelo de financiamiento; 2) mejorar en gran medida los resultados y las mediciones de la repercusión; 3) aumentar la rentabilidad y las sinergias de las inversiones; 4) aplicar un marco combinado de riesgos y aseguramiento; 5) ampliar el alcance

del trabajo en sostenibilidad; 6) gobernanza; 7) mejorar la capacidad y la eficiencia y los recursos del Fondo Mundial; 8) prepararse para la nueva estrategia y la 5ª Reposición de Recursos.

En el anexo se describen acciones concretas que forman parte de las prioridades institucionales y cuyo objetivo es abordar los problemas que se plantean en el informe. Cabe señalar que cada área prioritaria tiene varios responsables operativos. Somos muy conscientes de que solo se pueden realizar progresos con la implicación interdepartamental e institucional. También somos conscientes de que como asociación del siglo XXI, solo podemos tener éxito si vamos más allá de la Secretaría para aprovechar la experiencia y el apoyo que nos ayuden a obtener los máximos resultados. Este reconocimiento claro queda demostrado en el anexo.

Algunas de las medidas previstas para las cuatro áreas susceptibles de precisar mejoras ya se han planificado o se han aplicado, bien como parte de la introducción del modelo de financiamiento o en respuesta a las conclusiones de la OIG. Con respecto a la diligencia debida, algunos ejemplos de medidas aplicadas incluyen evaluaciones de la capacidad de los receptores principales y otras entidades ejecutoras clave, así como nuevas herramientas creadas para vincular la actividad de los programas con los presupuestos financieros, lo que permite llevar un control más estrecho del uso de los recursos en las subvenciones. En lo relativo a la supervisión de las subvenciones, las medidas vigentes incluyen la revisión sistemática de los saldos de caja y las previsiones de gastos de los países, la incorporación de nuevas directrices de auditoría externa para las entidades ejecutoras y evaluaciones continuas del riesgo de las subvenciones a través de procesos operativos de gestión de riesgos. Asimismo, se ha introducido una mejor diferenciación de subvenciones en todo el portafolio y el periodo de vigor de una subvención, desde las evaluaciones de la elegibilidad para los mecanismos de coordinación de país, desde evaluaciones de elegibilidad para mecanismos de coordinación de país hasta un enfoque basado en principios para el cierre de las subvenciones. Aunque la iniciativa relacionada con los riesgos y el aseguramiento tuvo un periodo de poca actividad, hemos retomado el trabajo para completar el proyecto e integrar sus nuevos enfoques para finales de 2015.

Acogemos el informe con satisfacción y utilizaremos sus conclusiones para redoblar nuestros esfuerzos. Compartimos la confianza del Inspector General en que si la dirección sigue ocupándose de las áreas clave detectadas, así como de otras en las que estamos trabajando, el Fondo Mundial alcanzará una mayor madurez organizativa y continuará en la trayectoria sólida de progreso para servir mejor a los demás.

Cordialmente,

Mark Dybul

Director Ejecutivo

Anexo:

Área del informe de la OIG	Medidas recientes adoptadas
<p>1. Diligencia debida</p> <p>La Secretaría del Fondo Mundial debe seguir ampliando su información sobre las entidades ejecutoras y los proveedores realizando verificaciones de forma sistemática y proactiva de los mismos, así como de sus sistemas de cumplimiento, estructuras de gobernanza, operaciones y actividades antes de proporcionarles financiamiento. En la actualidad, hemos constatado, tanto en las auditorías como en las investigaciones, que es necesario fortalecer el proceso de diligencia debida que se lleva a cabo antes de firmar las subvenciones.</p> <p>Los principios de diligencia debida también deben aplicarse en el diseño de nuevos enfoques de financiamiento, como el modelo de financiamiento basado en los resultados. La OIG celebra estos nuevos enfoques: el sistema de elaboración de subvenciones innovador y adaptado a cada caso en el que se fundamentan es una evolución encomiable del enfoque original y uniforme de elaboración de subvenciones. Sin embargo, el Fondo Mundial debe prestar especial atención para asegurar que el proceso de diligencia debida, de acuerdo con la magnitud de cambio prevista, se lleve a cabo correctamente a escala nacional con el fin de garantizar que se cuente con sistemas nacionales lo bastante sólidos que permitan implantar nuevas formas de modelo operativo. Es importante que la Secretaría defina cuidadosamente la metodología para aplicar los nuevos enfoques de financiamiento, así como los fundamentos empleados para determinar que un país concreto sea apropiado para ejecutarlos.</p>	<p><i>Responsables institucionales: Director del Departamento de Gestión de Subvenciones, Director Financiero y Director de Riesgos.</i></p> <p>El Fondo Mundial, como parte de la aplicación del nuevo modelo de financiamiento, ha introducido los procesos siguientes para mejorar la calidad de su diligencia debida con respecto a las entidades ejecutoras en diferentes fases del ciclo de subvención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la capacidad de las entidades ejecutoras. Antes de llegar a un acuerdo para designar a un Receptor Principal (RP) y otras entidades ejecutoras clave, el Equipo de País, con la ayuda del Agente Local del Fondo (ALF), realiza una evaluación de la capacidad para asegurar que el RP y otras entidades ejecutoras clave cuenten con las capacidades y los sistemas necesarios para desempeñar sus funciones en el programa. La evaluación de la capacidad incluye las siguientes actividades básicas: <ul style="list-style-type: none"> ○ una evaluación por parte del MCP de los RP designados con respecto a los estándares mínimos acordados. La evaluación del MCP es una parte formal de la presentación de la Nota Conceptual; ○ planificación de los arreglos de ejecución, que identifica a las entidades ejecutoras designadas dentro del programa hasta el último nivel de beneficiario, así como los principales flujos de financiamiento, datos y productos sanitarios; ○ la evaluación de los RP y, si se considera necesario, de los SR clave por parte del ALF y el Equipo de País; ○ el alcance de cada evaluación de la capacidad se adapta a la función que desempeñan las entidades ejecutoras, los conocimientos previos sobre su capacidad y otras evaluaciones disponibles llevadas a cabo por otros asociados para el desarrollo; ○ la evaluación de la capacidad da lugar a una calificación con respecto a cuatro áreas funcionales (seguimiento y evaluación, finanzas, gestión de adquisiciones y suministros, y gobernanza y gestión de programas) y un plan de acción para abordar los problemas detectados en

Área del informe de la OIG	Medidas recientes adoptadas
	<p>materia de capacidad y sistemas. Los resultados de la evaluación de la capacidad y el plan de acción conforman uno de los documentos que el Comité de Aprobación de Subvenciones de la Secretaría considera al decidir si la subvención se puede presentar a la Junta Directiva para su aprobación. Durante la ejecución de la subvención se realiza un seguimiento de las acciones acordadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisiones del presupuesto. Se han diseñado nuevas herramientas y los oficiales de Finanzas y los agentes locales del Fondo las están aplicando para analizar y aprobar los presupuestos propuestos para los programas. Estas revisiones de los presupuestos son cruciales para conocer las actividades previstas de la subvención y el nivel de diligencia que está aplicando la entidad ejecutora. Una preparación inadecuada del presupuesto o el desacuerdo sobre los costos dentro del presupuesto dará lugar a que el Oficial de Finanzas rechace el presupuesto y exija que se revise. • Revisiones internas. El proceso de preparación de la subvención ahora incluye revisiones realizadas por los niveles de dirección que están por encima de los equipos de país. • Decisiones de financiamiento y desembolso anual. Aprovechar sus conocimientos sobre las entidades ejecutoras clave es una parte esencial de la supervisión de los programas que el Equipo de País lleva a cabo durante la ejecución. En las decisiones de financiamiento y desembolso anual, se revisa y se hace seguimiento de los progresos realizados con respecto al plan de acción elaborado tras la evaluación de la capacidad. Además, se evalúan los problemas que surgen en las cuatro áreas funcionales. El desempeño en la gestión de la subvención es un factor clave a tener en cuenta en la calificación final que se asigna a la subvención en las decisiones de financiamiento anual. • Gestión de riesgos operativos. En las subvenciones de gran valor y/o riesgo elevado, los resultados de la evaluación de la capacidad y los progresos realizados con respecto al plan de acción, los nuevos problemas detectados durante la ejecución de la subvención y los resultados de otras evaluaciones se documentan de forma sistemática como parte del proceso de

Área del informe de la OIG	Medidas recientes adoptadas
	<p>gestión de riesgos operativos denominado “QUART”. Se trata de un enfoque integral y estructurado utilizado para detectar y evaluar todos los riesgos operativos importantes a los que se enfrentan la gestión y la ejecución de las subvenciones, así como para vincular con claridad este análisis con la planificación de las acciones de prevención y reducción de riesgos.</p> <p>Con respecto a la diligencia debida en la creación de nuevos enfoques de financiamiento, se han diseñado recientemente nuevos procesos de evaluación para definir programas piloto de financiamiento basado en los resultados, y un grupo de trabajo sobre financiamiento basado en los resultados los está revisando tomando como base la experiencia extraída en los primeros países piloto. El proceso de evaluación cubre cinco áreas: 1) contexto socioeconómico; 2) tendencias y estrategias nacionales de enfermedad; 3) cadena de suministros, finanzas y sistemas de SyE nacionales; 4) capacidad de ejecución; y 5) acuerdos de asociación. Para valorar cada una de estas áreas, existen criterios de alto nivel que establecen lo que se puede considerar como un sistema que funciona correctamente, y posibles medidas de mitigación que se aplicarían en caso de que se detectaran deficiencias en los sistemas.</p> <p>La Secretaría también ha trabajado con el Panel de Revisión Técnica (PRT) para establecer el alcance de la revisión del PRT de los casos de financiamiento basado en los resultados y mejorar la documentación.</p> <p>El nuevo proceso para elaborar programas piloto de financiamiento basado en los resultados incluirá una revisión inicial por parte de la dirección superior de todos los casos basada en fundamentos operativos sólidos para el portafolio.</p> <p>Durante 2015, la elaboración del enfoque de financiamiento basado en los resultados del Fondo Mundial recibirá el apoyo del Centro para el Desarrollo Global en colaboración con la Iniciativa Clinton de Acceso a la Salud, que compartirán su experiencia internacional en el financiamiento basado en los resultados. Asimismo, se está trabajando en una nueva estrategia para el Fondo Mundial, que abordará el financiamiento basado en los resultados.</p>

Área del informe de la OIG	Medidas recientes adoptadas
<p>2. Supervisión de las subvenciones</p> <p>La Secretaría del Fondo Mundial ha reforzado los controles previos al desembolso aplicados a los fondos de las subvenciones. Sin embargo, para llegar al nivel óptimo de administrador de las inversiones del Fondo Mundial, la Secretaría debe prestar una mayor atención a la supervisión posterior al desembolso y al seguimiento de las actividades de los beneficiarios, en especial a la gestión financiera a nivel de Subreceptor y en niveles inferiores. Para conseguirlo es necesario definir y gestionar mejor la función y la rendición de cuentas de los gerentes de portafolio, los oficiales de finanzas y otros miembros de los equipos de país. Los progresos obtenidos en el proceso de definir un marco de rendición de cuentas para el personal de la Secretaría del Fondo Mundial se han ralentizado recientemente. La Secretaría puede definir mejor los términos de referencia, las responsabilidades y el nivel de supervisión requeridos a la hora de gestionar las subvenciones.</p>	<p><i>Responsables institucionales: Director del Departamento de Gestión de Subvenciones, Director Financiero y Director de Riesgos.</i></p> <p>Al diseñar los procedimientos de la Secretaría con respecto a la supervisión de subvenciones y el desempeño del Subreceptor, es crucial que el Equipo de País conozca y evalúe primero el desempeño del Receptor Principal y el Mecanismo de Coordinación de País (MCP) a la hora de llevar a cabo esta función principal.</p> <p>Para ampliar más este conocimiento, durante 2014 hemos adoptado medidas con vistas a mejorar el modo en que aseguramos la supervisión adecuada de las subvenciones, incluido a nivel del Subreceptor. Entre ellas se incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un mayor análisis de los saldos de caja de los países, con la presentación de informes sobre las entidades ejecutoras clave cada tres meses y una reducción en los saldos de caja de los países en los que se concentra la mayor parte de nuestros fondos; • un aumento en la admisión de agentes fiscales para que ayuden a las entidades ejecutoras con sus arreglos fiduciarias; • se han diseñado nuevas directrices para las auditorías externas que requieren el agrupamiento de los gastos del RP y el SR en un único dictamen de auditoría general; y • se ha incorporado una matriz actualizada de la responsabilidad del Equipo de País, alineada con el programa de transformación de Finanzas <i>Step-Up</i>, el proyecto para reformar los sistemas financieros del Fondo Mundial. <p>En 2015 nos seguiremos centrande en mejorar las capacidades de supervisión de la gestión financiera de las entidades ejecutoras a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la solicitud de presentación de informes trimestrales a las entidades ejecutoras clave tanto de los gastos reales como de los previstos; • el refuerzo de la gestión del riesgo en el cambio de divisas por parte de las entidades ejecutoras; • la realización de proyectos específicos focalizados destinados a asegurar que los receptores principales clave cuenten con sistemas y capacidades en materia de recursos humanos adecuados para los fondos que están gestionando; y

Área del informe de la OIG	Medidas recientes adoptadas
	<ul style="list-style-type: none"> la elaboración de un nuevo Manual de Finanzas para las Entidades Ejecutoras que ofrecerá una orientación clara sobre lo que se espera de ellas en el futuro. Tendrá en cuenta el requisito de introducir diferenciaciones en el modo que se lleva a cabo la supervisión de las subvenciones.
<p>3. Diferenciación de las subvenciones</p> <p>El Fondo Mundial ha tomado medidas firmes pensando en un enfoque diferenciado para gestionar subvenciones con distintos niveles de financiamiento o potencial para obtener repercusión, lo que ha dado lugar a la creación de equipos de “alto impacto”, que pueden aplicar enfoques cuidadosamente adaptados a los 25 portafolios de subvenciones clave. Sin embargo, la diferenciación, en vista del resto de portafolios nacionales, que son muy diversos y tienen diferentes necesidades de aseguramiento, aún no se ha llevado a cabo.</p>	<p><i>Responsables institucionales: Director del Departamento de Gestión de Subvenciones, Director Financiero y Director de Riesgos.</i></p> <p>Simplificar los procesos de gestión de las subvenciones y posibilitar la diferenciación es una parte esencial de la transformación del Fondo Mundial. Con la ejecución del nuevo modelo de financiamiento, la Secretaría está garantizando que hitos y procesos clave de las subvenciones puedan diferenciarse en función del riesgo, la importancia relativa y el contexto del país.</p> <p>Además de la diferenciación aplicada en el enfoque para los países de alto impacto, también se ha conseguido implantar la siguiente diferenciación de procesos en todo el portafolio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Evaluación de la elegibilidad de los MCP:</i> la asistencia técnica y las evaluaciones formalizadas anuales de la elegibilidad y el desempeño se centran únicamente en MCP en los que se han detectado problemas, con una parte importante de MCP que solo realizan autoevaluaciones anuales. Todos los MCP cuentan con un plan de mejora, que se supervisa una vez al mes. <i>Acceso al financiamiento:</i> en determinadas circunstancias, se puede seguir un proceso simplificado de acceso al financiamiento, que incluye formularios simplificados y niveles diferenciados de revisión por parte del Comité de Aprobación de Subvenciones. <i>Herramienta de evaluación de la capacidad:</i> el proceso de evaluación de las entidades ejecutoras en la preparación de las subvenciones se ha diferenciado con una herramienta de evaluación de la capacidad que se puede adaptar en función de la orientación facilitada por los responsables de riesgos y/o los centros de áreas funcionales. La diferenciación puede ir de cuatro preguntas de alto nivel a evaluaciones detalladas de la capacidad en las cuatro áreas funcionales en las que participa el Agente Local del Fondo.

Área del informe de la OIG	Medidas recientes adoptadas
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Presentación de informes trimestrales sobre el saldo de caja:</i> se ha diferenciado un nuevo requisito para la presentación trimestral de informes sobre el saldo de caja. Se han determinado países y subvenciones específicos para reflejar el saldo de caja del 80%-90% del portafolio de subvenciones del Fondo Mundial por valor en dólares. • <i>Presentación de informes sobre presupuestación y gastos:</i> conforme a las nuevas Directrices sobre Presupuestación, en casos concretos y como parte del enfoque diferenciado, en subvenciones de riesgo bajo y/o inversión baja, se puede autorizar a las entidades ejecutoras a elaborar presupuestos y presentar informes utilizando categorías de presupuestación amplias por intervención y agrupaciones de costos en lugar de las categorías detalladas que se usan normalmente. • <i>Verificación programática:</i> las verificaciones de datos in situ se han diferenciado en función de la importancia relativa, el riesgo y la evaluación de la calidad de los sistemas del país. • <i>Desembolsos:</i> los desembolsos de efectivo ahora se realizan trimestral, semestral o anualmente, o en momentos específicos si el RP necesita fondos. El número de desembolsos realizados se basa en consideraciones que incluyen: el saldo de caja disponible; la tasa de absorción; riesgos de divisas; y requisitos y medidas de gestión correspondientes al periodo de ejecución. Los desembolsos anuales solo se realizan en las decisiones de financiamiento anual inferiores a US\$3 millones. • <i>Cierre de subvenciones:</i> en 2014 se adoptó una Política Operativa sobre el Cierre de Subvenciones basada en principios que permite a los equipos de país seguir un enfoque diferenciado en función de la importancia relativa de la subvención y pruebas confirmatorias que ayuden a efectuar el cierre de las subvenciones. • <i>Gestión del riesgo operativo:</i> el requisito de que los portafolios actualicen QUART y se sometan a una revisión por parte del Comité de Riesgo Operacional se ha diferenciado en función del riesgo y la importancia relativa. • <i>Aseguramiento:</i> la diferenciación en la prestación de servicios de aseguramiento se ha incorporado en el manual para ALF y en la cantidad de recursos de ALF que se asigna a cada país. Las directrices de los equipos de país para adaptar los servicios de ALF se

Área del informe de la OIG	Medidas recientes adoptadas
	<p>reforzaron en 2014. Los servicios de ALF se han adaptado en función de la situación del portafolio, incluido el contexto del país, el perfil de riesgo y los fondos de subvención proporcionados. La diferenciación en los resultados previstos de ALF incluye el tipo de servicios que se les solicita, el alcance de su trabajo y el nivel de esfuerzo asociado. Los servicios de ALF se dirigen a los ámbitos en los que se espera que los ALF aporten un mayor valor añadido, en lo que se refiere a proporcionar información adicional y abordar un riesgo concreto.</p> <p>Las actividades en curso para 2015 incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • seguir trabajando para formular políticas operativas basadas en principios para los equipos de país; • poner a prueba más diferenciaciones en la prestación de servicios de aseguramiento a través del trabajo sobre Riesgos y Aseguramiento; • trabajar concentrándose en apoyar a los equipos de país que desempeñan su labor en entornos operativos conflictivos, a fin de asegurar que la diferenciación se aplique y que se siga ampliando cuando sea necesario.
<p>4. Aseguramiento combinado</p> <p>El Fondo Mundial se ha comprometido a aplicar un modelo de aseguramiento combinado, dado que se conoce que existen deficiencias en los datos relativos a la repercusión, los gastos y los productos farmacéuticos a nivel de país o de las subvenciones. Para el modelo del Fondo Mundial es crucial que se ofrezcan garantías sobre estos datos, habida cuenta de su papel como institución de financiamiento que tiene una única sede. Aunque en 2014 se realizaron algunos progresos para iniciar y definir el modelo de aseguramiento, el trabajo no ha cumplido los plazos acordados y no se ha integrado en las prácticas de gestión ordinarias. Es esencial que este proceso se encauce y se gestione de forma activa.</p>	<p><i>Responsables institucionales: Director del Departamento de Gestión de Subvenciones, Director Financiero, Director de Riesgos, Director de Asesoramiento Técnico y Asociaciones.</i></p> <p>El Comité Ejecutivo de Dirección ha designado esta línea de trabajo como una de las cinco prioridades principales de la organización para 2015. En febrero de 2015 se destinaron recursos específicos al Departamento de Gestión de Riesgos para que apoye a la organización en las actividades siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • empezar a poner a prueba las mejoras sistémicas incorporadas al modo en que el aseguramiento se planifica, se obtiene y se emplea en la creación y gestión de subvenciones en siete países que son representativos del portafolio de subvenciones. Estas pruebas se llevarán a cabo a partir de abril de 2015; • aplicar la estructura de gobernanza definida en la primera fase del trabajo que se completó a finales de 2014, que constaba del

Área del informe de la OIG	Medidas recientes adoptadas
	<p>Comité de Riesgos y Aseguramiento del Fondo Mundial, copresidido por el Director Ejecutivo y el Director de Riesgos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • analizar la disponibilidad de proveedores alternativos de servicios de aseguramiento, en especial en las áreas de calidad de programas y datos. <p>Esta línea de trabajo también incluirá consideraciones para incorporar más mejoras en cada una de las otras áreas que la OIG ha señalado que es necesario reforzar, como se ha descrito anteriormente. Estas áreas son: diligencia debida, supervisión de las subvenciones y diferenciación.</p>