



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITÉ DE FINANZAS

161.º período de sesiones

Roma, 16-20 de mayo de 2016

Marco de control interno de la FAO

Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

Sr. Boyd Haight
Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos
Tel.: +39 065705 5324

Es posible acceder a este documento utilizando el código de respuesta rápida impreso en esta página.

Esta es una iniciativa de la FAO para minimizar su impacto ambiental y promover comunicaciones más verdes.

Pueden consultarse más documentos en el sitio www.fao.org.



mq445

RESUMEN

- La FAO ha fortalecido las estructuras de rendición de cuentas respecto de la ejecución del Programa de trabajo y presupuesto reforzando el cumplimiento de los programas estratégicos y creando normas de rendimiento para evaluar los logros y hacer un seguimiento de los avances de los equipos encargados de los programas, y ha establecido un tablero de seguimiento operacional a fin de proporcionar información cuantitativa y cualitativa que permitirá a los directivos evaluar los progresos logrados respecto de las normas de rendimiento.
- El Marco de control interno de la FAO fue aprobado oficialmente en abril de 2016.
- En los próximos 18 meses, se darán los pasos necesarios a fin de establecer el proceso y las pruebas de apoyo para la elaboración de una Declaración sobre el control interno, que se adjuntará a los estados financieros a finales de 2017.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se presentan al Comité de Finanzas, para información y debate, los progresos alcanzados en la aplicación de la política de rendición de cuentas y el Marco de control interno de la FAO.

Propuesta de asesoramiento

- **El Comité de Finanzas tomó nota de las medidas para mejorar la rendición de cuentas, de la aprobación del Marco de control interno de la FAO y de los pasos previstos para introducir una Declaración sobre el control interno.**

Antecedentes

1. El presente es el tercer informe dirigido al Comité de Finanzas sobre los progresos alcanzados en cuanto a la Política de rendición de cuentas y el Marco de control interno en la FAO. En el primer informe, de noviembre de 2013¹, se expuso el enfoque conceptual que estaba adoptando la Secretaría para integrar la rendición de cuentas y el control interno en las prácticas de trabajo de la FAO, con la gestión del riesgo como enlace. En el segundo informe sobre los progresos alcanzados, presentado en mayo de 2014², se explicó que la principal prioridad en cuanto a la rendición de cuentas y el control interno había sido apoyar la aplicación del Marco estratégico de la FAO a través del Plan a plazo medio y el Programa de trabajo y presupuesto, e integrar la gestión del riesgo en los trabajos de la FAO. En el informe más reciente sobre los progresos alcanzados, de marzo de 2015³, se presentó al Comité la Política de rendición de cuentas de la Organización. El Comité expresó su interés en recibir información acerca de la aplicación de la Política de rendición de cuentas y del Marco de control interno en su período de sesiones de mayo de 2016⁴.

2. El Comité recordará que la labor de la Secretaría respecto de la rendición de cuentas y el control interno se lleva a cabo en el marco del objetivo global en materia de políticas de mejorar la integridad financiera y administrativa en la FAO y del logro de resultados programáticos, contribuyendo también a la consolidación del cambio para la transformación. La labor comprende el establecer e incorporar la gestión del riesgo, la rendición de cuentas y el control interno en los métodos de trabajo de la FAO.

3. Las políticas relativas a la gestión del riesgo y la rendición de cuentas ya están en vigor y se están aplicando. El informe sobre los progresos alcanzados ilustra la labor que se está desempeñando en la FAO para aplicar los conceptos de rendición de cuentas, y presenta el Marco de control interno de la FAO así como los pasos siguientes para su aplicación.

Aplicación de los conceptos de rendición de cuentas

4. Desde que la FAO introdujo la Política de rendición de cuentas, los principios de rendición de cuentas han fundamentado la preparación de políticas y herramientas y se han aplicado en estas en todo el ámbito de la Organización. Esto se ha demostrado con claridad en las medidas adoptadas con miras a ajustar y ejecutar el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2016-17.

5. En primer lugar, se reforzó la estructura de gestión que supervisa la realización de los objetivos estratégicos. Los coordinadores de objetivos estratégicos a tiempo parcial fueron sustituidos por jefes de programas estratégicos a tiempo completo, a los que se brindó apoyo adicional por medio de un pequeño equipo dedicado específicamente a la gestión. Con el fin de aumentar la coordinación y desarrollar la rendición mutua de cuentas en relación con los resultados, se ubicó a los jefes de programas estratégicos en una única línea de mando del personal directivo superior, a través del Subdirector General responsable del Departamento de Cooperación Técnica y Gestión de Programas. A nivel operacional, se creó una nueva función de responsable de la ejecución para gestionar los paquetes de trabajos (mecanismos de ejecución) necesarios a fin de alcanzar los resultados establecidos en el PTP.

6. En segundo lugar, la FAO ha establecido normas de rendimiento como un punto de referencia para evaluar los logros y hacer un seguimiento de los progresos logrados por los equipos en estas nuevas funciones, responsabilidades y facultades. La contribución de cada unidad, ya sea una división técnica o una oficina descentralizada, a un mecanismo de ejecución se produce en el marco de un acuerdo sobre la prestación de servicios, que se negocia con los jefes de los programas estratégicos y

¹ FC 151/20.

² FC 154/17.

³ FC 157/15.

⁴ CL 151/3 párrafos 32-33.

en el que se especifican los hitos, productos concretos y presupuestos para la contribución de dichas unidades a los resultados.

7. En tercer lugar, se ha publicado un Tablero de seguimiento operacional para facilitar información cuantitativa y cualitativa que permitirá a los directivos evaluar los progresos logrados respecto de las normas de rendimiento. El ciclo de rendición de cuentas se cierra con reuniones trimestrales entre las divisiones u oficinas regionales y los jefes de programas estratégicos para deliberar acerca de los progresos en relación con las normas, determinar los motivos de las variaciones y tomar medidas correctivas.

Marco de control interno de la FAO

8. El Marco de control interno de la FAO, aprobado oficialmente en abril de 2016, se adjunta como apéndice al presente documento. El Marco establece la rendición de cuentas en relación con el funcionamiento del sistema de control interno en la FAO, especificando los objetivos de políticas y los beneficios; los componentes del control interno, con las políticas, procedimientos, herramientas y unidades responsables que prestan apoyo a los componentes; y las responsabilidades respectivas de los directivos y el personal por la elaboración, aplicación, supervisión y mejora de las políticas y herramientas.

9. El Marco de control interno de la FAO se basa en el modelo de control interno del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), según se expone en el anexo adjunto. Las técnicas de control establecidas en el modelo del COSO ya se están aplicando, y están generando resultados en relación con la mejora del rendimiento. Por ejemplo, en la esfera de los fondos extrapresupuestarios, en el análisis realizado a finales de 2014 se determinó que algunos directores de proyecto no respondían completamente a los requisitos específicos de los donantes y que demasiados proyectos requerían intervenciones de gestión debido a una tasa de gasto lenta, a exceso de gastos o por estar pendientes los informes de cierre o las medidas necesarias para el cierre administrativo del proyecto.

10. En respuesta a ello, la FAO mejoró los controles en las áreas de la supervisión, el diseño de sistemas y los conocimientos y capacidades. Primero, la FAO facilitó a las oficinas regionales datos acerca del grado en que las representaciones de la FAO estaban observando las normas de la Organización, destacando aquellos proyectos que requerían medidas correctivas urgentes. Esto permitió a las oficinas regionales responsabilizar a los representantes de la FAO del cumplimiento de las normas y, a la Sede, responsabilizar a las oficinas regionales de la eficacia del seguimiento ejercido. En segundo lugar, se brindó capacitación y apoyo especializado a los responsables del presupuesto de los proyectos, especialmente aquellos con requisitos operativos complejos. Para finales de 2015, estas medidas habían dado resultados satisfactorios; el número de proyectos que requerían medidas correctivas urgentes había disminuido más de un tercio.

Pasos siguientes

11. El Consejo de la FAO, en su 153.º período de sesiones, celebrado en diciembre de 2015⁵, respaldó las observaciones que figuraban en el informe del 160.º período de sesiones del Comité de Finanzas⁶ y recalcó la importancia de fortalecer el marco de control interno en la Sede y las oficinas descentralizadas, así como la preparación de una Declaración sobre el control interno que se adjuntaría a los estados financieros anuales.

⁵ CL 153/REP, párrafo 13 i.

⁶ CL 153/7 párrafos 8 e y 27 b.

-
12. En el transcurso de los próximos 18 meses, la Secretaría adoptará las medidas siguientes:
- a) introducir autoevaluaciones de control interno para reforzar el conocimiento de los controles esenciales y el cumplimiento de estos, y alentar a los directivos y supervisores a acordar prioridades en cuanto a dónde es necesario fortalecer los controles y brindar capacitación.
 - b) Esto establecerá la base para preparar una carta de representación del personal directivo superior dirigida al Director General acerca de los controles de las operaciones de las que son responsables, y una Declaración sobre el control interno que se adjuntará a los estados financieros.

Marco de control interno de la FAO

Introducción

1. La FAO procura continuamente mejorar la consecución de los resultados previstos, la utilización y gestión de los recursos y la calidad de la información que se facilita a los órganos rectores y otras partes interesadas. La mejora en estas áreas requiere, como lo han reconocido la administración de la FAO y sus órganos rectores, que los mecanismos de cumplimiento y control estén integrados en un marco de control interno coherente y exhaustivo.
2. El Marco de control interno de la FAO, que se presenta en este documento, vincula las políticas y las herramientas de seguimiento del cumplimiento existentes en la Organización con las funciones, responsabilidades y rendición de cuentas de los directivos y el personal. Al hacerlo, crea un punto de referencia para la mejora continua, la evaluación y la presentación de informes externos.
3. La finalidad de este marco de políticas es establecer los componentes principales del sistema de control interno de la FAO en respuesta a los riesgos para los objetivos de la Organización. El Marco, la Política de rendición de cuentas y la Política de gestión del riesgo son sistemas integrados que se respaldan mutuamente y garantizan que la Organización logre sus objetivos.
4. El Marco comprende la declaración, la definición y el ámbito de la política así como la aplicación de los principios de control interno, las funciones y responsabilidades y gobernanza interna. Estos constituyen la base para garantizar el control interno en la FAO.

A. Declaración de política

5. El Marco de control interno de la FAO abarca todos los aspectos de las actividades de la Organización, sean estas de índole financiera u operativa o estén relacionadas con el cumplimiento o el medio ambiente. Se requiere que los directivos y el personal de todo el ámbito de la FAO apliquen el Marco de control interno para ejecutar, supervisar y ajustar las estrategias, políticas, procesos y planes, con los beneficios siguientes para la Organización y sus Miembros:
 - a) controles más inteligentes y simples que respondan más adecuadamente a los riesgos operativos y de otra índole que enfrenta el personal para lograr los objetivos de la FAO;
 - b) mantenimiento y mejora de la fiabilidad, idoneidad y puntualidad de la información financiera y de otra índole;
 - c) mejora de la observancia de las obligaciones jurídicas, estatutarias o reglamentarias, así como de las normas éticas de la FAO y de sus normas internas;
 - d) reducción de pérdidas y derroche de activos y recursos, ya sea a causa de esfuerzos mal orientados, errores evitables, mala administración, abuso o fraude; y
 - e) sostenimiento y aumento de la confianza entre los Estados Miembros y otras partes interesadas en cuanto a la fiabilidad, resiliencia y eficiencia de los sistemas de gestión de la FAO.

B. Definición y ámbito

6. La FAO define el control interno como “las medidas tomadas por la administración de la FAO para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos establecidos”¹. El Marco de control interno de la FAO, junto con sus políticas sobre gestión del riesgo y rendición de

¹ Esta es la definición del Instituto de Auditoría Interna, la más simple y directa. En otras definiciones anteriores de la FAO, basadas en el COSO, el control interno se definía como un proceso destinado a ofrecer a la administración de la FAO una garantía razonable respecto al logro de los objetivos relacionados con cinco esferas clave de rendimiento: eficacia, ahorro y eficiencia, cumplimiento, presentación de informes y protección.

cuentas, contiene las políticas, la cultura, la organización, los comportamientos, procesos y sistemas y otros elementos que, en su conjunto:

- a) facilitan operaciones eficaces y eficientes, evaluando los riesgos actuales y nuevos, respondiendo de manera apropiada a los riesgos y los fallos importantes en el control y salvaguardando los activos;
- b) reducen la probabilidad y el efecto de la falta de juicio en la adopción de decisiones, la toma de riesgos excesiva, los errores humanos o la elusión deliberada de los procesos de control;
- c) ayudan a garantizar la calidad de los informes internos y externos;
- d) ayudan a garantizar que se cumplan las leyes y reglamentos aplicables, como también las políticas internas.

C. Aplicación de los cinco componentes y 18 principios del control interno en la FAO

7. El Marco de control interno de la FAO se basa en el modelo de control interno del COSO². Establece cinco componentes de control interno interrelacionados (evaluación del riesgo, entorno interno, actividades de control, información y comunicación y supervisión) y 18 principios requeridos a fin de contar con un sistema de control interno integrado y eficaz para cumplir los objetivos de la Organización. A continuación se exponen los cinco componentes y los principios en que se sustentan. La aplicación de los principios de control interno, en particular en lo que atañe a la unidad principal, la aplicabilidad a los directivos y el personal y las políticas y herramientas de apoyo, se describe más exhaustivamente en el Anexo.

8. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos, incluido el riesgo de fraude, de cara a la consecución de los objetivos. Una condición previa de la evaluación del riesgo es la determinación de objetivos, que estén alineados con la dirección estratégica de la FAO y le presten apoyo y estén vinculados en diversos niveles de la organización.

9. El entorno interno es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base para el control y la dirección en la FAO. Se ve influido por los objetivos y riesgos y tiene un efecto generalizado en el funcionamiento de los sistemas de control en su conjunto. Comprende los mecanismos con los que se concretan la integridad y los valores éticos; el ejemplo establecido por los directivos; los medios que utiliza el personal directivo superior para vigilar el rendimiento de las actividades de control (estructuras, líneas de rendición de cuentas, delegación de responsabilidades y facultades); aquellos con los que se contrata, capacita y retiene a personal competente; y aquellos por los que se responsabiliza a las personas.

10. Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se cumplan las instrucciones de la administración sobre la gestión del riesgo. Afectan a procesos manuales y automatizados, y comprenden, según proceda, controles tales como la división de tareas, autorización, aprobaciones, verificaciones, conciliaciones y exámenes.

11. Información y comunicación. La administración obtiene información de fuentes internas y externas a fin de poder evaluar con qué grado de eficacia están funcionando los diferentes elementos del sistema de control para apoyar la consecución de los objetivos. La información debe ser comunicada internamente, a fin de que el personal conozca las prioridades de control de la administración y de que la administración y los colegas reciban la información que necesitan. La comunicación externa facilita la comunicación entrante de datos externos y la comunicación saliente de información para satisfacer las necesidades de terceros.

12. Supervisión. La administración supervisa el funcionamiento del control interno por medio de evaluaciones continuas y autónomas, para confirmar que los controles requeridos estén en vigor y en

² *Internal Control - Integrated Framework*; Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO); 2013 - modificado por *Guidance on Monitoring Systems*; Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway; 2009.

funcionamiento y que cuenten con las contribuciones requeridas a fin de gestionar los riesgos para la consecución de los objetivos.

D. Funciones y responsabilidades en relación con el control interno

13. La **Conferencia** es el órgano supremo de gobierno de la FAO, y comprende todos los Estados Miembros y Miembros Asociados. Establece la política de la FAO, aprueba su presupuesto y examina el rendimiento institucional. En el cumplimiento de estas responsabilidades y con el apoyo del **Consejo** y el **Comité de Finanzas**, desempeña una función específica en la definición de las expectativas acerca de la integridad y la ética, la transparencia y la rendición de cuentas para desempeñar las funciones de control interno.

14. Todos los miembros del personal son responsables del control interno y cumplen una función en este; no obstante, la índole de dicha responsabilidad varía según el nivel, como se expone a continuación.

15. De conformidad con los Textos fundamentales³, la responsabilidad última del mantenimiento del marco de control interno corresponde al **Director General**. En el cumplimiento de tal responsabilidad, este rinde cuentas a los órganos rectores, y cuenta con el apoyo del Director General Adjunto y los Subdirectores Generales, los mecanismos de gobernanza interna, otros directivos superiores y los empleados.

16. El personal directivo superior responsable de los programas (**jefes de programas estratégicos**), de las oficinas descentralizadas (**Representantes Regionales**), de los departamentos de la Sede (**Subdirectores Generales**) y de las oficinas de la cúspide en la Sede (**Directores**) rinden cuentas al Director General, por conducto de los Directores Generales Adjuntos, según proceda, por lo siguiente:

- a) reforzar, por medio de su liderazgo y dirección de la gestión dentro de su área de mando, los valores, las normas, las expectativas y la rendición de cuentas por el control interno;
- b) cumplir sus responsabilidades específicas en cuanto a las políticas y procedimientos de control interno establecidos por medio de delegaciones u otras instrucciones del Director General;
- c) confirmar que el personal directivo comprendido en su línea de mando, incluidos los Representantes Regionales así como los Representantes de la FAO, observen las políticas y procedimientos de control interno, y asegurarse de que se resuelvan las deficiencias más importantes en el control;
- d) supervisar la gestión del riesgo en todas las unidades dentro de su área de mando, incluida la gestión del riesgo y las deficiencias importantes en el control que se hayan transmitido a su atención;
- e) comunicar al Director General o a su supervisor (según proceda) las deficiencias importantes en el control.

17. Los directivos y responsables del presupuesto de otras oficinas (**directores, jefes, representantes subregionales, representantes de la FAO**) rinden cuentas por lo siguiente:

- a) reforzar, por medio de su liderazgo y dirección de los supervisores y otros miembros del personal que les rinden cuentas, los valores, los principios, las normas, las expectativas y la rendición de cuentas por el control interno;
- b) aplicar las políticas y procedimientos de control interno en su unidad;
- c) determinar y resolver las deficiencias y riesgos importantes respecto del control;
- d) notificar a su supervisor directo las deficiencias importantes en el control y otros riesgos que podrían impedir la consecución de los objetivos o causar de algún otro modo daños importantes relacionados con la reputación o las finanzas.

³ Artículo XXXVIII 2 a) del Reglamento General; Artículo X del Reglamento Financiero.

18. El **Director General Adjunto (Operaciones)** es responsable del funcionamiento del sistema de control interno. El Director General Adjunto (Operaciones) es responsable de:

- a) garantizar que se elaboren y actualicen las herramientas, la orientación y las normas que se requieran para prestar apoyo a los directivos y el personal en la aplicación del marco de control interno;
- b) elaborar, mantener y actualizar las herramientas de seguimiento y presentación de informes sobre riesgos y control interno de la Organización;
- c) prestar asesoramiento técnico y apoyo a los directivos, en particular los responsables de las políticas, sobre asuntos relacionados con el control interno.

19. Los **responsables de las políticas de los procesos operativos** (por ejemplo, responsables de las unidades operativas) aplican el marco de control interno por medio de políticas y procedimientos. Son responsables de:

- a) elaborar, en consulta con los usuarios y otras partes interesadas internas, políticas, procedimientos y herramientas que aborden al menor costo posible los riesgos prioritarios que enfrentan los directores de servicios;
- b) definir y hacer observar las líneas de rendición de cuentas y presentación de informes;
- c) supervisar y evaluar el rendimiento de las políticas y procedimientos para confirmar que se están logrando los beneficios previstos y que se están aprovechando las oportunidades para mejorar la eficiencia;
- d) anticiparse y responder a los cambios en el perfil de los riesgos de su área de políticas que enfrentan los directores de servicios, por ejemplo los que se deriven del entorno externo o de un cambio en el modelo operativo de la FAO;
- e) compartir y evaluar con otros responsables de políticas y con las instancias de gobernanza interna, según corresponda, las cuestiones y las tendencias que trascienden los límites de las unidades y funciones orgánicas.

20. Los **restantes directivos y miembros del personal** son responsables de utilizar los controles internos según lo establecido en las normas, reglamentos, manuales, políticas, procedimientos y otras instrucciones de la FAO. Buscan oportunidades de mejorar la eficacia y eficiencia de los controles y reaccionan con prontitud ante las posibles lagunas o deficiencias en los mismos, ya sea remediándolas por sí mismos o notificándolas a sus superiores. Notifican a sus superiores cualquier deficiencia de control, falta de observancia, riesgo o cualquier otro problema operativo que amenace la consecución de los objetivos.

21. El **Ombudsman y Oficial de ética** promueve el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la Organización, contribuyendo a fomentar una cultura de conducta ética, transparencia y responsabilidad. Dicho oficial gestiona los programas de la Organización relativos a la declaración de la situación financiera y a la mediación.

22. La **Oficina del Asesor Jurídico** brinda asesoramiento, servicios y apoyo jurídicos al Director General y los órganos rectores, incluso durante la elaboración de políticas, para velar por que las actividades de la FAO se realicen de conformidad con su Constitución, normas y reglamentos. También brinda asesoramiento sobre los intereses jurídicos más amplios de la Organización, sobre transacciones contractuales y otras, elaboración de políticas y solución de diferencias.

23. El **Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos** gestiona las políticas de la FAO sobre **rendición de cuentas y gestión del riesgo**. Para cumplir esta responsabilidad, el Director de la OSP trabaja con otros miembros del personal directivo superior a fin de:

- a) establecer un marco de responsabilidades y mecanismos en relación con las normas, las metas y la presentación de informes respecto del rendimiento;

- b) establece un proceso y herramientas de gestión del riesgo para ayudar a los directivos de todo el ámbito de la Organización a determinarlos riesgos, establecer su prioridad, mitigarlos y presentar informes al respecto;
- c) determina los riesgos importantes para la consecución de los objetivos de la Organización y los notifica a las instancias de gobernanza interna y al Director General.

24. La **Oficina del Inspector General**, el **Comité de Auditoría**, la **Oficina de Evaluación** y el **Auditor Externo** apoyan la aplicación de esta rendición de cuentas en su presentación de informes ante el Director General y ofrecen garantías a los órganos rectores sobre el rendimiento programático y operativo de la FAO.

- a) La Oficina del Inspector General informa al Director General acerca de los controles internos, la gestión del riesgo, la administración financiera y la utilización de los activos de la Organización y sobre las acusaciones de conducta impropia, incluidas las de fraude.
- b) El Comité de Auditoría asesora al Director General sobre el trabajo de la Oficina del Inspector General y acerca de cuestiones estratégicas relacionadas con el sistema de control interno, la gestión del riesgo y la gobernanza de la Organización.
- c) La Oficina de Evaluación evalúa los resultados alcanzados en la aplicación de proyectos, programas, estrategias y políticas, comparando los logros previstos con los alcanzados y examinando la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad.

E. Gobernanza interna

25. La **gobernanza interna** de la FAO funciona a través de la Reunión del Consejo de Dirección, la Junta de Seguimiento del Programa de la Organización y el Equipo de Gestión Ejecutiva que se han establecido, presididos por el Director General.

- a) La Reunión del Consejo de Dirección ofrece orientación en materia de políticas, normas y procedimientos y examina el cumplimiento, el rendimiento y la eficacia.
- b) La Junta de Seguimiento del Programa de la Organización se encarga de la orientación estratégica, la coordinación, la supervisión y el examen continuo de la realización del programa, con especial atención a los programas estratégicos. Actúa como un foro para el diálogo y la resolución de problemas entre los jefes de los programas estratégicos, los Representantes Regionales y los responsables de los departamentos técnicos y las unidades operativas.
- c) El Equipo de Gestión Ejecutiva se encarga del seguimiento y la supervisión de la aplicación de importantes decisiones, iniciativas y actividades institucionales. Además, asesora a los directivos sobre los ajustes necesarios y la resolución de problemas, y complementa y apoya la labor de otros mecanismos de gobernanza interna como, por ejemplo, la Junta de Seguimiento del Programa de la Organización y la Reunión del Consejo de Dirección.

26. Un **Comité Directivo de Control Interno** vela por la aplicación eficaz del marco de control interno. El Comité, que preside el Director General Adjunto (Operaciones), está integrado por el Subdirector General responsable del Departamento de Cooperación Técnica y Gestión de Programas, el Subdirector General responsable del Departamento de Servicios Internos y el Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos.

E. Garantía del control interno en la FAO

27. Se pondrán en marcha los siguientes mecanismos para evaluar la eficacia general del control interno:

- a) Proceso de **autoevaluación de los directivos**. Todos los directivos en los que se hayan delegado facultades completarán una lista de verificación de autoevaluación y se

asegurarán de que se mantenga actualizada. La lista de verificación de autoevaluación se utilizará como información para la Carta de representación anual.

- b) **Carta de representación anual.** El Director General Adjunto y los Subdirectores Generales dan seguridades al Director General sobre el funcionamiento del control interno en el ámbito de sus responsabilidades de gestión.
- c) **Una carta de garantía** facilitada por el Auditor Externo y un informe anual del Inspector General.
- d) **Declaración anual sobre el control interno.** Basándose en los mecanismos mencionados anteriormente, el Director General adjunta a los estados financieros anuales una declaración sobre la eficacia de los controles internos.

Anexo: Aplicación del control interno en la FAO: Responsabilidades; políticas y herramientas de apoyo

Principio	----- Responsabilidades -----		Políticas y herramientas de apoyo
	Unidad principal	Aplicabilidad a los directivos y el personal	
ENTORNO INTERNO			
<p>1. Integridad y valores éticos. Se mantienen la integridad y el comportamiento ético por medio de normas, procesos y el ejemplo de los directivos.</p>	ODG/Oficial de ética	<p>Los directivos observan las normas de la FAO sobre integridad y comportamiento ético y alientan y promueven su adopción por el personal.</p> <p>El personal observa las normas de la FAO en cuanto a integridad y comportamiento ético en el desempeño de sus funciones.</p>	<p>Normas de conducta de la administración pública internacional (MS 304); Estatuto del Personal (MS301);</p> <p>Nombramiento del Ombudsman y Oficial de ética (DGB 2014/19)</p> <p>Comité de Ética (DGB 2012/07)</p> <p>Valores de la FAO especificados e incluidos en las evaluaciones del Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR)</p> <p>Programa de declaración de la situación financiera (AC 2012/15)</p> <p>Política de prevención del acoso (AC 2007/05)</p> <p>Protección contra la explotación y el abuso sexuales (AC 2013/07)</p> <p>Procedimientos relativos a la entrega de dádivas (AC 2012/14)</p>
<p>2. Junta de supervisión. Un órgano con una estructura de junta, independiente de la administración, ejerce la supervisión del desarrollo y el funcionamiento del control interno.</p>	Órganos rectores	Los directivos y el personal se comunican de manera transparente con los órganos rectores.	<p>Textos fundamentales de la FAO, incluido el Reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada</p> <p>Resoluciones y recomendaciones de los órganos rectores</p> <p>Política de rendición de cuentas</p>

Principio	----- Responsabilidades -----		Políticas y herramientas de apoyo
	Unidad principal	Aplicabilidad a los directivos y el personal	
3. Estructura, facultades y responsabilidades. Se establecen líneas de rendición de cuentas, con facultades delegadas y funciones y responsabilidades definidos.	ODG	Los directivos aplican este principio a todas las entidades y personas bajo su mando.	Política de rendición de cuentas; Guía práctica de la FAO Planes estratégicos y operativos
4. Personal cualificado. Se contrata, capacita y retiene a personas con las competencias necesarias para alcanzar los objetivos.	OHR	Los directivos y el personal aplican las políticas y procedimientos elaborados por la Oficina de Recursos Humanos, incluidos aquellos sobre supervisión, observancia del cumplimiento y adopción de medidas correctivas.	Estrategia de recursos humanos Guía práctica de la FAO (políticas y procedimientos sobre recursos humanos) SEGR Sitio web de capacitación de recursos humanos (you@fao)
5. Rendición de cuentas. Las personas deben rendir cuentas por sus responsabilidades de control interno.	ODG, Subdirectores Generales, Representantes regionales, jefes de programas estratégicos, supervisores de unidades operativas	Los directivos establecen los procesos internos de rendición de cuentas para las funciones asignadas al personal de sus unidades. Los directivos y el personal cumplen el marco de control interno y toman medidas correctivas.	Política de rendición de cuentas; Guía práctica de la FAO SEGR
6. Orientación estratégica. Se establecen las prioridades de la Organización.	Director General (por medio de la OSP) y órganos rectores	Los directivos y el personal aplican las prioridades para el diseño y la ejecución de programas y proyectos.	Textos fundamentales II.F, Marco estratégico y Plan a plazo medio
EVALUACIÓN DEL RIESGO			
7. Objetivos claros. Los objetivos se definen con un nivel de claridad que permita determinar los riesgos relacionados con ellos.	OSP, con los Subdirectores Generales, Representantes regionales, jefes de programas estratégicos, supervisores de unidades operativas	Los directivos aplican este principio en todas las entidades bajo su mando.	Planes estratégicos y operativos Política de rendición de cuentas

Principio	----- Responsabilidades -----		Políticas y herramientas de apoyo
	Unidad principal	Aplicabilidad a los directivos y el personal	
<p>Se gestiona el riesgo por medio de:</p> <p>8. Identificación de riesgos</p> <p>9. Evaluación del riesgo</p> <p>10. Mitigación de riesgos.</p>	OSP	Los directivos y el personal aplican este principio para preparar planes, proyectos, estrategias y propuestas de desarrollo empresarial (por ejemplo, Capex).	<p>Política de gestión del riesgo</p> <p>Política relativa al fraude y el uso indebido de los recursos de la Organización</p>
ACTIVIDADES DE CONTROL			
<p>11. Actividades de control. Se establecen actividades de control con miras a abordar los riesgos para la consecución de los objetivos.</p>	Jefes de programas estratégicos, Subdirectores Generales, Representantes Regionales y supervisores de unidades operativas	Los directivos y el personal aplican este principio para preparar planes, proyectos, estrategias y propuestas de desarrollo empresarial (por ejemplo, respecto de los gastos de capital).	Reglamento Financiero de la FAO; Guía práctica de la FAO
<p>12. Controles de tecnología de la información. Se seleccionan y desarrollan controles generales del uso de tecnología a los efectos de apoyar la consecución de los objetivos.</p>	CIO	Los directivos y el personal observan las políticas, procedimientos y normas establecidos por el Oficial Principal de Tecnología de la Información.	<p>Estrategia de la CIO</p> <p>Políticas, procedimientos y normas sobre TI</p> <p>Controles de los sistemas de TI</p>

Principio	----- Responsabilidades -----		Políticas y herramientas de apoyo
	Unidad principal	Aplicabilidad a los directivos y el personal	
<p>13. Políticas y procedimientos. Las actividades de control se ejecutan por medio de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que llevan esas políticas a la práctica.</p>	<p>Junta de Seguimiento del Programa de la Organización, con los Jefes de programas estratégicos, Subdirectores Generales y supervisores de unidades operativas</p>	<p>Los equipos encargados de los programas estratégicos, Subdirectores Generales, Representantes Regionales y supervisores de unidades operativas son responsables de asegurar la aplicación del Marco de control interno en el desarrollo de procesos y actividades.</p> <p>Los directivos y el personal aplican este principio en el desempeño de su labor, en particular respecto de la supervisión, la observancia del cumplimiento y la adopción de medidas correctivas.</p>	<p>Delegación de facultades</p> <p>Mandato</p> <p>Comunicaciones oficiales (circulares administrativas, boletines del Director General, etc.)</p> <p>Guía práctica de la FAO</p>
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
<p>14. Información. Se obtiene o genera y utiliza información pertinente y de calidad.</p>	<p>Junta de Seguimiento del Programa de la Organización, con los Jefes de programas estratégicos, Subdirectores Generales y supervisores de unidades operativas</p>	<p>Los directivos aplican este principio a todas las entidades y personas bajo su mando y en la elaboración de políticas y procedimientos.</p> <p>Todos los miembros del personal comparten y promueven el uso de información pertinente y de calidad.</p>	<p>Resoluciones y recomendaciones de los órganos rectores</p> <p>Política de confidencialidad</p> <p><i>FAO In-Touch</i>; portal web, redes sociales, comunicados de prensa, etc.</p> <p>Planes estratégicos y operativos</p> <p>Tablero institucional; informes presupuestarios</p> <p>Examen a mitad de período, evaluación de final de bienio, informe sobre la ejecución del programa</p> <p>Estados financieros anuales</p> <p>Informes de auditoría y evaluación</p>

Principio	----- Responsabilidades -----		Políticas y herramientas de apoyo
	Unidad principal	Aplicabilidad a los directivos y el personal	
15. Comunicación interna. La información necesaria para prestar apoyo al control interno se comunica internamente.	OSP (rendimiento institucional), OCC (otra información institucional);	Los directivos aplican este principio a todas las entidades y personas bajo su mando. Todos los miembros del personal observan las políticas y procedimientos de la FAO sobre comunicación interna.	Comunicaciones oficiales (circulares administrativas, boletines del Director General, etc.) <i>FAO In-Touch</i> ; Planes estratégicos y operativos Tablero institucional; informes presupuestarios; evaluación de final del bienio. Infraestructura de tecnología de la información (TI) de la FAO (correo electrónico, SMGR, etc.) Línea telefónica directa sobre fraude
16. Comunicación externa. La comunicación externa facilita la comunicación entrante de datos externos y la comunicación saliente de información para satisfacer las necesidades de terceros.	OSP (rendimiento institucional), OCC (otra información institucional); OIG (denuncias)	Los directivos aplican este principio a todas las entidades y personas bajo su mando. Todos los miembros del personal observan las políticas y procedimientos de la FAO sobre comunicación externa.	Política de confidencialidad Plan estratégico, Plan a plazo medio y Programa de Trabajo y Presupuesto Estados financieros anuales Dictamen e informe detallado de la auditoría externa Informes de evaluación Portal web de la FAO, redes sociales, comunicados de prensa, etc. Iniciativa de los oficiales superiores relativa a los medios de comunicación Infraestructura de TI de la FAO (correo electrónico, etc.) Línea telefónica directa sobre fraude
SUPERVISIÓN			
17. Supervisión. Se llevan a cabo evaluaciones	Junta de Seguimiento del Programa de la	Los directivos aplican este principio a todas las entidades bajo su mando.	Marco de resultados de la FAO Política de rendición de cuentas

Principio	----- Responsabilidades -----		Políticas y herramientas de apoyo
	Unidad principal	Aplicabilidad a los directivos y el personal	
continuas y autónomas para evaluar la aplicación de los componentes y principios de control interno.	Organización, con los Jefes de programas estratégicos, Subdirectores Generales y supervisores de unidades operativas		Cartas de representación Informes de auditoría interna Comunicaciones de la auditoría externa sobre la gestión Informes de la Oficina de Evaluación
18. Informes sobre deficiencias en el control interno. Las deficiencias en el control interno se evalúan y notifican con prontitud a los responsables de adoptar medidas correctivas. Las medidas correctivas son inmediatas y eficaces.	Junta de Seguimiento del Programa de la Organización, con los Jefes de programas estratégicos, Subdirectores Generales y supervisores de unidades operativas	Los directivos y el personal aplican este principio en todas las áreas bajo su responsabilidad.	Delegación de facultades Cartas de representación Informes de auditoría interna Comunicaciones de la auditoría externa sobre la gestión Informes de la Oficina de Evaluación