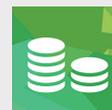


Informe Especial

El fondo fiduciario de la UE Bêkou para la República Centroafricana: un comienzo esperanzador pese a algunas deficiencias

(presentado con arreglo al artículo 287 TFUE, apartado 4, párrafo segundo)



4
1977 - 2017



TRIBUNAL
DE CUENTAS
EUROPEO

Equipo auditor

En los informes especiales del TCE se exponen los resultados de sus auditorías de las políticas y programas de la UE o de cuestiones de gestión relativas a ámbitos presupuestarios específicos. El TCE selecciona y concibe estas tareas de auditoría con el fin de que tengan el máximo impacto teniendo en cuenta los riesgos relativos al rendimiento o a la conformidad, el nivel de ingresos y de gastos correspondiente, las futuras modificaciones, y el interés político y público.

El presente informe fue aprobado por la Sala III (presidida por Karel Pinxten, Miembro del Tribunal), que se encarga de la auditoría de los ámbitos de gastos de acciones exteriores, seguridad y justicia. La auditoría fue dirigida por Bettina Jakobsen, Miembro del Tribunal, asistida por Katja Mattfolk, jefe de Gabinete; Kim Storup, agregado de Gabinete; Beatrix Lesiewicz, gerente principal, y Laura Gores, jefe de tarea. El equipo auditor estuvo compuesto por Nóirín O'Grady y Florin Alexandru Farcas.



De izquierda a derecha: Beatrix Lesiewicz, Laura Gores, Katja Mattfolk, Bettina Jakobsen, Kim Storup, Nóirín O'Grady y Florin Alexandru Farcas.

ÍNDICE

	Apartados
Siglas y acrónimos	
Resumen	I - VIII
Introducción	1 - 9
Fondos fiduciarios de la UE: una nueva herramienta para la ayuda al desarrollo	1 - 4
República Centroafricana: un país en crisis	5 - 9
Alcance y enfoque de la fiscalización	10 - 11
Observaciones	12 - 69
Aunque basadas en un análisis limitado, tanto la decisión de crear el fondo fiduciario Bêkou como su concepción eran apropiadas dadas las circunstancias	12 - 27
El fondo fiduciario Bêkou fue una respuesta rápida a un difícil contexto nacional	13 - 16
La Comisión no elaboró un análisis formalmente estructurado de la elección del vehículo de financiación	17 - 20
No se realizó un análisis exhaustivo de las necesidades que demostrara las carencias que debe colmar el fondo fiduciario Bêkou	21 - 27
La gestión del fondo fiduciario Bêkou todavía no ha realizado todo su potencial	28 - 53
El fondo fiduciario Bêkou ha tenido una influencia muy limitada en la coordinación entre las partes interesadas	29 - 35
Los procedimientos podrían ser más transparentes, rápidos y eficaces en relación con los costes	36 - 49
Los mecanismos de seguimiento y de evaluación todavía no se han desarrollado plenamente	50 - 53
A pesar de las difíciles circunstancias, hasta la fecha, el fondo fiduciario Bêkou ha obtenido en general logros positivos	54 - 69

El fondo fiduciario Bêkou ha atraído ayuda adicional, pero pocos donantes	55 - 61
La mayoría de los proyectos lograron las realizaciones previstas en un contexto difícil	62 - 65
El fondo confiere mayor visibilidad a la UE	66 - 69
Conclusiones y recomendaciones	70 - 79
Creación del fondo fiduciario Bêkou	71 - 72
Gestión del fondo fiduciario Bêkou	73 - 76
Gestión del fondo fiduciario Bêkou	77 - 79
Anexo I - Lista de proyectos y contratos	
Anexo II - Lista de siete de los fondos fiduciarios de las Naciones Unidas que operan en la República Centroafricana	
Anexo III - Realizaciones de los proyectos con los colores del semáforo	
Respuestas de la Comisión	

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

DG Cooperación Internacional y Desarrollo	Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo
DG Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas	Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
FED	Fondo Europeo de Desarrollo
FMI	Fondo Monetario Internacional
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ONG	Organización no gubernamental
PIN	Programa Indicativo Nacional
PRAG	Contratos y subvenciones para las acciones exteriores de la Unión Europea - Guía Práctica
SMART	Objetivos específicos, cuantificables, realizables, pertinentes y con fecha determinada
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

RESUMEN

- I. Un fondo fiduciario es un fondo establecido para un objetivo de desarrollo específico con las contribuciones financieras de uno o varios donantes y que con frecuencia se crea en respuesta a crisis tales como las catástrofes naturales o los conflictos. Desde 2013, la Comisión Europea puede crear «fondos fiduciarios de la Unión para las acciones exteriores» destinados a acciones de emergencia, posemergencia o temáticas.
- II. El fondo fiduciario de la UE Bêkou para la República Centroafricana, primer fondo fiduciario de la UE gestionado por la Comisión Europea, se puso en marcha en julio de 2014. Sus donantes son la Unión Europea, Francia, Alemania, los Países Bajos, Italia y Suiza, que han aportado un total de 146 millones de euros para ayudar al país a salir de la crisis y a reconstruirse.
- III. Durante décadas, la República Centroafricana ha sufrido mala gobernanza, pobreza y conflictos. Es uno de los países menos desarrollados y más pobres del mundo, y ocupaba el último lugar en el Índice de Desarrollo Humano del PNUD en 2016.
- IV. En esta fiscalización se examinó la primera experiencia de la Comisión Europea en el uso de su propio fondo fiduciario. El Tribunal evaluó si su creación estaba justificada, la forma en que se gestionaba y si hasta el momento estaba alcanzando sus objetivos.
- V. El Tribunal llegó a la conclusión de que, pese a la falta de una evaluación formalmente estructurada de la elección del vehículo de financiación y de un análisis exhaustivo de las necesidades, la decisión de crear el fondo fiduciario Bêkou y su concepción se adecuaban a las circunstancias.
- VI. La gestión del fondo todavía no ha aprovechado todo su potencial en tres aspectos: ha tenido una influencia limitada en la coordinación entre las partes interesadas, los procedimientos podrían ser más transparentes, rápidos y eficaces en relación con los costes, y los mecanismos de seguimiento y de evaluación todavía no se han desarrollado plenamente.

VII. Hasta la fecha, el fondo fiduciario Bêkou ha obtenido en general logros positivos. Ha atraído ayuda, pero pocos donantes nuevos, y la mayoría de los proyectos lograron las realizaciones previstas. El fondo confiere mayor visibilidad a la UE.

VIII. El Tribunal formula una serie de recomendaciones para ayudar a la Comisión a mejorar en el futuro la concepción y la gestión de este fondo y de los fondos fiduciarios de la UE en general. El Tribunal recomienda a la Comisión que:

- elabore más directrices relativas a la elección del vehículo de ayuda y a los análisis de las necesidades que permitan definir los ámbitos de intervención de los fondos fiduciarios;
- mejore la coordinación de los donantes, los procedimientos de selección y la medición del rendimiento, y optimice los costes administrativos.

INTRODUCCIÓN

Fondos fiduciarios de la UE: una nueva herramienta para la ayuda al desarrollo

1. Se entiende por fondo fiduciario el fondo establecido para un objetivo de desarrollo específico con las contribuciones financieras de uno o varios donantes que, por lo general, está gestionado por una organización internacional como el Banco Mundial o las Naciones Unidas. Estos fondos, que empezaron a hacerse populares en la década de 1990, cada vez se utilizan más como vehículo de financiación para la cooperación internacional, y a menudo se crean en respuesta a situaciones de crisis, como catástrofes naturales o conflictos.
2. Desde 2013 se han creado «fondos fiduciarios de la Unión para las acciones exteriores» destinados a acciones de emergencia, posemergencia o temáticas a través de un acuerdo celebrado entre la Comisión Europea y otros donantes¹. Cada fondo fiduciario cuenta con un consejo presidido por la Comisión que asegura la representación de los donantes y de los Estados miembros de la Unión que no contribuyan, y decide sobre el uso que se dará a los fondos.
3. El fondo fiduciario de la UE Bêkou para la República Centroafricana² se puso en marcha en julio de 2014 para ayudar al país a salir de la crisis y a reconstruirse. Se trata del primero de cuatro fondos fiduciarios gestionados por la Comisión Europea³. Los cuatro donantes iniciales fueron la Unión Europea (UE), Francia, Alemania y los Países Bajos, e Italia y Suiza se incorporaron en 2015. Las cantidades comprometidas en el fondo fiduciario Bêkou ascendieron a un total de 146 millones de euros a finales de 2016, unas tres cuartas partes

¹ El artículo 187 del Reglamento Financiero (Reglamento (UE, Euratom) n.º 966/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2012, sobre las normas financieras aplicables al presupuesto general de la Unión y por el que se deroga el Reglamento (CE, Euratom) n.º 1605/2002 (DO L 298 de 26.10.2012, p. 1) proporciona el marco jurídico para el establecimiento de fondos fiduciarios de la Unión destinados a acciones exteriores.

² Bêkou significa «esperanza» en la lengua sango.

³ Los demás fondos son: a) el Fondo Fiduciario Madad, creado en diciembre de 2014 en respuesta a la crisis de Siria; b) el fondo fiduciario de emergencia para la migración en África, que se puso en marcha en 2015, y c) el fondo fiduciario de Colombia, creado en 2016 para apoyar el proceso posconflicto.

de los cuales procedían del presupuesto de la UE y del Fondo Europeo de Desarrollo. El importe realmente recibido al final de 2016 fue de 86 millones de euros.

4. Su principal objetivo, tal como se establece en el Acuerdo constitutivo, es proporcionar ayuda sistemática y específica a la resiliencia de las poblaciones vulnerables, y apoyo a todos los aspectos de la salida de la crisis y la reconstrucción de la República Centroafricana para coordinar las acciones a corto, medio y largo plazo y ayudar a los países vecinos a hacer frente a las consecuencias de la crisis⁴.

República Centroafricana: un país en crisis

5. La República Centroafricana es uno de los países menos desarrollados y más pobres del mundo, y ocupaba el último lugar en el Índice de Desarrollo Humano del PNUD en 2016 pese a contar con importantes yacimientos minerales y otros recursos, como las reservas de uranio, crudo, oro, diamantes, cobalto, madera y energía hidroeléctrica. Sus 4,5 millones de habitantes están distribuidos a lo largo de un vasto territorio de 623 000 km² (aproximadamente del tamaño de Francia y Bélgica juntas). Desde su independencia en 1960, la República Centroafricana ha experimentado conflictos, mala gobernanza, elevados niveles de pobreza y desigualdad, y falta de inversiones del sector privado. La situación a la que ahora se enfrenta la mayoría de los centroafricanos es precaria, y más de la mitad de la población necesita ayuda humanitaria. Aproximadamente hay 450 000 desplazados internos y un número similar ha huido a países vecinos.

6. Entre 2014 y principios de 2016 se creó un Gobierno de transición después de que un ciclo de violencia acabara con el anterior Gobierno. En marzo de 2016, un nuevo presidente, con un nuevo Gobierno, asumió el poder tras las elecciones democráticas. En octubre de 2016, las autoridades de la República Centroafricana y los donantes publicaron un plan quinquenal nacional para la recuperación y la consolidación de la paz.

⁴ Acuerdo por el que se crea el fondo fiduciario de la Unión Europea para la República Centroafricana, «El fondo fiduciario de la UE Bêkou», artículo 2 — Objetivos del fondo fiduciario.

7. Hasta 2014, la República Centroafricana ha sido considerada como «huérfana de ayudas»⁵, debido al limitado apoyo recibido de la comunidad internacional de donantes, pero, a partir de entonces, la ayuda al país ha aumentado considerablemente. No obstante, como consecuencia de los conflictos en curso, la población todavía necesita desesperadamente ayuda humanitaria⁶.

8. Desde hace más de treinta años, la UE ha sido socia de la República Centroafricana y sigue siendo uno de los principales contribuyentes a su desarrollo. Entre 2013 y 2016, la UE aportó más de 500 millones de euros al país⁷. La UE ha adoptado un «planteamiento global»⁸, y proporciona su ayuda a través del fondo fiduciario Bêkou, de la ayuda al desarrollo tradicional, de tres misiones y operaciones militares de la Política Común de Seguridad y Defensa, de misiones civiles de respuesta a la crisis y de ayuda humanitaria.

9. Las agencias de las Naciones Unidas y Francia también están muy implicadas con la República Centroafricana. En el **anexo II** se enumeran siete fondos fiduciarios de las Naciones Unidas que operan en la República Centroafricana. Otros socios, como el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Mundial y otros países de la UE, también prestan ayuda al país.

⁵ Los proveedores de cooperación al desarrollo deciden individualmente a qué países ayudan y en qué medida. Esto puede dar lugar a desequilibrios que restan eficacia a la ayuda debido a la fragmentación de la ayuda y a la acumulación de proveedores en algunos países (los denominados «preferidos» — y déficit de prestación de ayuda a otros, comúnmente conocidos como «huérfanos»). (<http://www.oecd.org/dac/aid-architecture/fragmentation-orphans.htm>)

⁶ En marzo de 2017, la oficina humanitaria de las Naciones Unidas notificó que solo se había recibido el 5 % de los 400 millones de dólares estadounidenses de ayuda humanitaria necesaria para la República Centroafricana, por lo que se estaban distribuyendo medias raciones.

⁷ Comisión Europea - Hoja informativa: «*The European Union's comprehensive approach in the Central African Republic (2013–2016)*», Bruselas, 11.11.2016.

⁸ El Tratado de Lisboa insta a mantener la coherencia entre los distintos ámbitos de la acción exterior de la UE, y entre éstos y sus demás políticas. Tras la entrada en vigor del Tratado y teniendo en cuenta el nuevo contexto institucional que ha configurado, la UE dispone de mayor potencial y de la ambición necesaria para hacer, recurriendo a su amplia gama de recursos e instrumentos, que su acción exterior sea más coherente, más eficaz y más estratégica (JOIN(2013) 30 final de 11 de diciembre de 2013 «El enfoque integral adoptado por la UE en relación con los conflictos y las crisis exteriores»).

ALCANCE Y ENFOQUE DE LA FISCALIZACIÓN

10. En esta auditoría de gestión se examinó la primera experiencia de la Comisión Europea en el uso de un fondo fiduciario propio como vehículo de ayuda. El Tribunal evaluó si la creación del fondo estaba justificada, la forma en que se gestionaba y si había alcanzado sus objetivos hasta la fecha.

11. La fiscalización se centró en el fondo desde su creación en 2014 hasta finales de 2016. El Tribunal examinó los once proyectos financiados y los treinta y un contratos correspondientes (véase el ***anexo I***), y analizó varios documentos sobre el establecimiento del fondo y la concepción de los proyectos, las modalidades de elección de los organismos de ejecución y la supervisión y evaluación de los proyectos (informes intermedios e informes de evaluación externa). Asimismo, se efectuaron visitas sobre el terreno a la República Centroafricana y a la sede de tres de los donantes del fondo, durante las cuales se mantuvieron entrevistas con las distintas partes interesadas y se visitaron tres proyectos.

OBSERVACIONES

Aunque basadas en un análisis limitado, tanto la decisión de crear el fondo fiduciario Bêkou como su concepción eran apropiadas dadas las circunstancias

12. En la presente sección se ofrece un breve panorama del contexto nacional cuando se creó el fondo Bêkou y a continuación se analiza la concepción del fondo desde dos perspectivas: la elección de un fondo fiduciario como vehículo de financiación y el ámbito de intervención del fondo fiduciario Bêkou.

El fondo fiduciario Bêkou fue una respuesta rápida a un difícil contexto nacional

13. La situación en la República Centroafricana en 2014 estuvo marcada por las secuelas de una grave crisis política y de seguridad que se acentuó en 2012. Esto dio lugar a una crisis humanitaria y a una recesión económica que alcanzaron niveles sin precedentes. En diciembre de 2013, las Naciones Unidas declararon que el país sufría lo que se conoce como

crisis de nivel 3 de emergencia⁹. La situación se caracterizaba por la «contigüidad»¹⁰ de problemas humanitarios y de desarrollo y por la fragilidad de unas autoridades estatales incapaces de satisfacer las necesidades de la población.



Niño pasando frente a un avión abandonado en el antiguo campo de M’Poko para desplazados internos situado cerca del aeropuerto de Bangui.

© Cruz Roja francesa.

⁹ Clasificación del sistema humanitario mundial para responder a las crisis humanitarias más graves y de mayor envergadura.

¹⁰ La ayuda se concibió inicialmente como una secuencia lineal o «continuidad»: tras la fase de ayuda de emergencia, sigue la rehabilitación, a la que sucede la cooperación al desarrollo clásica. No obstante, la experiencia adquirida desde la década de 1990 ha demostrado que tratar la ayuda de emergencia, la rehabilitación y el desarrollo como procesos independientes y consecutivos no respondía a la complejidad de muchas situaciones de crisis. Si, por el contrario, se tratan como una «contigüidad» (es decir, procesos paralelos), se asume que estas situaciones pueden, en efecto, requerir la utilización simultánea de diferentes instrumentos (véase la nota informativa al Parlamento Europeo «*Linking relief, rehabilitation and development: Towards more effective aid*», pp. 4 y 5).

14. Este contexto también limitó en gran medida la prestación de la ayuda de la UE: la ausencia de un Gobierno elegido democráticamente en aquel momento significaba que la Comisión no podía adoptar un programa indicativo nacional (PIN)¹¹ para la ayuda prevista en la asignación nacional de la República Centroafricana para el undécimo Fondo Europeo de Desarrollo (FED).

15. La creación del fondo fiduciario Bêkou para la República Centroafricana fue, por lo tanto, una respuesta rápida a la necesidad de disponer de un instrumento de coordinación que articulara la ayuda de emergencia, la rehabilitación y el desarrollo. Durante el primer semestre de 2014 se debatieron en la Comisión Europea con una amplia gama de donantes y con el Gobierno de transición de la República Centroafricana los aspectos políticos y técnicos que justificaban la elección de un instrumento de ayuda de este tipo. En los debates se llegó a un consenso, en particular sobre la necesidad de contar con diferentes medios de distribución de la ayuda, de integrar los enfoques humanitarios y de desarrollo, y de ir más allá de la coordinación de la ayuda para aunar recursos. Este análisis común sirvió de base para la creación del fondo fiduciario Bêkou.

16. El fondo se creó en un plazo muy breve: los debates iniciales arrancaron a principios de 2014, y su Acuerdo constitutivo fue firmado por la Comisión, Francia, Alemania y los Países Bajos en julio de 2014.

La Comisión no elaboró un análisis formalmente estructurado de la elección del vehículo de financiación

17. El Reglamento Financiero establece una serie de condiciones que deben cumplirse para poder establecer un fondo fiduciario de la UE: (i) *el valor añadido de la intervención de la Unión*, es decir, que los objetivos del fondo fiduciario puedan lograrse mejor mediante la intervención de la Unión que mediante una intervención nacional; (ii) que ofrezcan

¹¹ Los programas indicativos nacionales constituyen una etapa importante en la programación de la ayuda de la UE en el marco del FED, pues definen la estrategia y las prioridades de la ayuda de la UE y se prepararon en estrecha cooperación con el país socio. Por lo tanto, la UE necesita un Gobierno nacional como interlocutor para adoptar un PIN. En aquel momento, la República Centroafricana tenían un Gobierno de transición que no había sido legitimado por elecciones democráticas.

visibilidad política a la UE y ventajas de gestión; iii) no deben crearse fondos fiduciarios de la Unión si se limitan a duplicar, sin aportar *adicionalidad*, otros canales de financiación o instrumentos similares existentes.

18. Los compromisos de la UE en los Foros de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (véase el **recuadro 1**) y las directrices de la DG Cooperación Internacional y Desarrollo sobre los fondos fiduciarios de la UE sugieren que los fondos fiduciarios no debe convertirse en un instrumento de aplicación estándar.

Recuadro 1 - Los Foros de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda piden autocontención con respecto a la creación de nuevos canales de ayuda

El esfuerzo continuado por modernizar la prestación de ayuda ha estado marcado por cuatro acontecimientos: los Foros de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda de Roma (2003), París (2005), Accra (2008) y Busan (2011), en los que han participado más de cien países hasta la fecha, y que culminaron con la formulación de los principios de la ayuda eficaz.

A raíz del foro de Accra de 2008 se adoptó el compromiso de que los donantes debían garantizar la utilización y, en caso necesario, el refuerzo, de los canales existentes para la prestación de ayuda antes de crear nuevos canales independientes, que podrían fragmentar y complicar aún más la coordinación en el país¹². En una mesa redonda se invitó a los donantes a «pensárselo dos veces» antes de crear nuevos fondos y a aplicar un criterio claro de valor añadido¹³. En el Foro de Busan de 2011, la UE volvió a confirmar la adhesión al compromiso de autocontención que asumió en Accra a fin de evitar la futura proliferación de fondos¹⁴.

19. Las Naciones Unidas y el Banco Mundial han establecido procedimientos para justificar la elección de un fondo fiduciario como vehículo de la ayuda. Por ejemplo, la Oficina de las Naciones Unidas del Fondo Fiduciario Multi-Partner, que presta ayuda a las Naciones Unidas

¹² Punto 19 del Programa de Acción de Accra, Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, 2008.

¹³ Novena mesa redonda, Ayuda a la arquitectura, Resumen, Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda de 2008, p. 7.

¹⁴ Posición Común de la UE para el cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, 2011, apartado 28, p. 6.

en la gestión de los mecanismos de financiación en común, ha publicado manuales que facilitan orientaciones sobre el establecimiento de fondos fiduciarios en los que se recomienda llevar a cabo un estudio previo de viabilidad y un análisis de las funciones y el valor añadido del fondo¹⁵.

20. En las directrices actualmente disponibles, la Comisión solo ha reiterado los requisitos del Reglamento financiero. Todavía no ha desarrollado un método de aplicación de las mismas que permita una evaluación rápida y estructurada de las ventajas comparativas de los fondos fiduciarios con respecto a otros instrumentos. Aunque la Comisión organizó una serie de debates (véase el apartado 15), antes de la creación del fondo fiduciario Bêkou no se llevó a cabo un análisis formalmente estructurado sobre la base de los requisitos establecidos en el Reglamento Financiero.

No se realizó un análisis exhaustivo de las necesidades que demostrara las carencias que debe colmar el fondo fiduciario Bêkou

21. Los análisis de necesidades constituyen un paso importante para determinar el ámbito de intervención de la ayuda al desarrollo porque contribuyen a identificar las necesidades y a establecer prioridades para la ayuda. Contribuyen asimismo a garantizar que un nuevo vehículo de financiación no duplique los instrumentos existentes, y pueden servir de base para concebir una ayuda que permita la división del trabajo con otros donantes.

22. Aunque varios documentos internos de la Comisión elaborados antes de la creación del fondo fiduciario de Bêkou reconocían que la República Centroafricana necesitaba asistencia, el análisis de necesidades estaba incompleto porque carecía de los siguientes elementos: una evaluación de las necesidades globales de la República Centroafricana, un inventario de las necesidades abordadas por los instrumentos de financiación existentes y, por lo tanto, un

¹⁵ En el manual se enumeran seis posibles funciones con su correspondiente valor añadido: coherencia (suplir las carencias), consolidación (reducir la fragmentación), especializada o temática, gestión de los riesgos, refuerzo de los sistemas nacionales, e innovación. (Oficina de los Fondos Fiduciarios de Asociados Múltiples [MPTFO]: *Designing pooled funds for performance, A Manual prepared by the MPTFO*, 2015; véase en particular el cuadro 2, p. vii, y el cuadro 3, p. 6.)

análisis de las carencias en la prestación de la ayuda que debían subsanarse, una evaluación de los recursos económicos necesarios, y la fijación de prioridades para la ayuda.

23. El principal objetivo del fondo fiduciario de Bêkou, tal como se establece en el Acuerdo constitutivo, es proporcionar ayuda sistemática y específica a la resiliencia de las poblaciones vulnerables, y apoyo a todos los aspectos de la salida de la crisis y la reconstrucción de la República Centroafricana para coordinar las acciones a corto, medio y largo plazo y ayudar a los países vecinos a hacer frente a las consecuencias de la crisis¹⁶. Esto está formulado en términos generales. Un análisis exhaustivo de las necesidades podría haber servido de base para la formulación de objetivos más detallados (véase asimismo el apartado 50) y haber demostrado con mayor claridad cómo y por qué las actividades del fondo son pertinentes para el objetivo, y qué carencias específicas viene a colmar el fondo.

24. Desde el punto de vista estratégico, la Comisión se ha asegurado de que el fondo fiduciario Bêkou no duplique otros canales de financiación existentes. De 2014 a 2016, la asignación nacional del FED a la República Centroafricana financió un número limitado de actividades centradas en ámbitos distintos de los cubiertos por el fondo fiduciario Bêkou, como la educación o las políticas nacionales en materia de salud¹⁷. Aunque al menos siete de los fondos fiduciarios de las Naciones Unidas operan en la República Centroafricana, seis tienen un ámbito temático que es claramente diferente al del fondo fiduciario Bêkou. La única excepción es el fondo fiduciario de asociados múltiples de las Naciones Unidas Ezingo, que también se centra en la recuperación y estabilización de la República Centroafricana. Sin embargo, este fondo difiere considerablemente del fondo fiduciario Bêkou en términos de

¹⁶ Acuerdo por el que se crea el fondo fiduciario de la Unión Europea para la República Centroafricana, «El fondo fiduciario de la UE Bêkou», artículo 2 — Objetivos del fondo fiduciario.

¹⁷ A diferencia del fondo fiduciario Bêkou, que principalmente prestaba asistencia a establecimientos sanitarios específicos. Las políticas nacionales en materia de salud son determinadas por el Ministerio de Sanidad.

volumen de la ayuda y nivel de actividad, del tipo de proyectos financiados y de sus beneficiarios¹⁸.

25. En los proyectos, el fondo fiduciario Bêkou atendía a necesidades similares a las abordadas por el anterior apoyo de la UE. De hecho, algunos proyectos ofrecen continuidad con los financiados anteriormente por otros instrumentos de ayuda de la UE (véase el **recuadro 2**), si bien introducen un enfoque diferente y otras actividades de refuerzo de la resiliencia. Algunos de los otros proyectos son innovadores y distintos de los anteriormente financiados en la República Centroafricana. Un ejemplo es el proyecto de recuperación económica, que proporciona microfinanciación a pequeñas empresas locales.

Recuadro 2 - Ejemplos de proyectos del fondo fiduciario Bêkou que abordan necesidades similares a proyectos también financiados mediante ayudas de la UE

Algunos proyectos del fondo fiduciario Bêkou han asumido actividades subvencionadas por otros instrumentos de ayuda de la UE. Algunos ejemplos:

- a) A dos proyectos de la DG Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas con ONG del sector de la salud les sucedieron otros del fondo fiduciario Bêkou con la misma ONG. Estas dos ONG proporcionaron apoyo a veinticinco centros de salud locales para ayudarles a prestar mejores servicios de asistencia sanitaria primaria. La DG Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas, la UNICEF y el Fondo Humanitario de las Naciones Unidas también concedieron ayudas a una de estas ONG para actividades en el sector de la salud.
- b) En 2014, el Instrumento de la UE en pro de la estabilidad y la paz financió actividades de mano de obra intensiva (*travaux à haute intensité de main d'oeuvre*) en el tercer y quinto distritos de Bangui, de manera similar al proyecto de rehabilitación urbana del fondo fiduciario Bêkou. Este enfoque implica la contratación de residentes locales para llevar a cabo actividades de rehabilitación urbana básica con el objetivo de restablecer el funcionamiento de las infraestructuras, generando al mismo tiempo ingresos para los grupos más vulnerables.

¹⁸ El fondo fiduciario de la ONU Ezingo gestiona 25 millones de dólares estadounidenses. La ayuda se concede tanto a las agencias de las Naciones Unidas como a las autoridades estatales en forma de apoyo al presupuesto.

c) Se emprendió un proyecto de seguridad alimentaria en el marco del décimo FED en 2014, pero fue posteriormente anulado. Dicho proyecto tenía por finalidad proporcionar fondos a la Organización para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas para gestionar programas comunitarios de refuerzo de la resiliencia (*caisses de resilience*), promover el diálogo intercomunitario sobre itinerarios de pasto nómadas y mejorar la seguridad alimentaria en las zonas circundantes de Bangui, de manera similar al proyecto de rehabilitación urbana del fondo fiduciario Bêkou. Cinco contratos firmados desde 2014 con esta organización y con ONG en el marco del Instrumento de Cooperación al Desarrollo de la UE tenían por objeto actividades similares (apoyo a ganaderos, diálogo intercomunitario y resiliencia alimentaria).

d) Un proyecto del fondo fiduciario de Bêkou destinado a la protección de los ecosistemas animales en el nordeste y el sudeste de la República Centroafricana había sido precedido por un proyecto del décimo FED en el que se llevaron a cabo actividades similares en el nordeste del país.

26. La comunidad de donantes y los países en desarrollo han manifestado que la asociación entre donantes es importante en los contextos de fragilidad y crisis¹⁹. Antes de la publicación en octubre de 2016 del plan nacional para la recuperación y la consolidación de la paz no existía un marco estratégico común entre los donantes a la República Centroafricana. Las iniciativas en curso basadas en dicho plan nacional de recuperación podrían contribuir a la definición de una división más clara del trabajo durante 2017 (véase el **recuadro 3**).

Recuadro 3– Plan nacional para la recuperación y la consolidación de la paz 2017-2021: base para una futura división del trabajo

El Gobierno centroafricano, con el apoyo de la UE, las Naciones Unidas y el Grupo del Banco Mundial, elaboró una nueva estrategia nacional para la República Centroafricana, el denominado plan nacional para la recuperación y la consolidación de la paz 2017-2021, publicado en octubre de 2016. Propone tres pilares prioritarios: (i) la promoción de la paz, la seguridad y la reconciliación; (ii) la renovación

¹⁹ Véanse en particular los Principios para el compromiso internacional en Estados frágiles y en situaciones de fragilidad de la OCDE, aprobados por ministros y jefes de agencias en el Foro de Alto Nivel del Comité de Ayuda al Desarrollo en 2007, según los cuales es importante llegar a un acuerdo sobre los mecanismos de coordinación entre los actores internacionales, incluso en ausencia de liderazgo fuerte del Gobierno.

del contrato social entre el Estado y la población, y (iii) la facilitación de la recuperación económica²⁰. El plan se divide en once objetivos estratégicos con unas necesidades totales estimadas en 3 200 millones de dólares estadounidenses²¹.

27. El fondo fiduciario Bêkou podría financiar acciones en los tres pilares del plan nacional para la recuperación y la consolidación de la paz. Como ya se ha señalado en el apartado 14, cuando se creó el fondo, la ayuda del FED se enfrentaba a obstáculos por la ausencia de un programa indicativo nacional (PIN) de la República Centroafricana. La DG Cooperación Internacional y Desarrollo elabora actualmente un Programa Indicativo Nacional en el marco del undécimo FED. Su importe total es de 382 millones de euros, de los cuales, 208 millones de euros son fondos nuevos. El PIN también puede incluir intervenciones en el marco de los tres pilares. Una parte de los fondos del PIN se transferirá al fondo fiduciario Bêkou. En total, treinta y un proveedores de fondos a la República Centroafricana tienen la intención de financiar como mínimo uno de los pilares del plan nacional para la recuperación y la consolidación de la paz. En marzo de 2017 no se había determinado de forma más precisa la división del trabajo entre el fondo fiduciario Bêkou, otros instrumentos de la UE y otros donantes para la ejecución del plan.

La gestión del fondo fiduciario Bêkou todavía no ha realizado todo su potencial

28. El Tribunal examinó la gestión del fondo fiduciario Bêkou desde tres perspectivas: coordinación con otros donantes y con las autoridades de la República Centroafricana; transparencia y rapidez de sus procedimientos, eficacia de la prestación de ayuda en relación con su coste, y mecanismos de seguimiento y de evaluación.

²⁰ República Centroafricana: Plan nacional para la recuperación y la consolidación de la paz 2017-2021, elaborado por funcionarios de la República Centroafricana con la ayuda de la UE, las Naciones Unidas y el Grupo del Banco Mundial, pp. 26 a 41.

²¹ *Ibid.*, cuadro 0.1, anexo 2.

El fondo fiduciario Bêkou ha tenido una influencia muy limitada en la coordinación entre las partes interesadas

29. La experiencia ha demostrado que, en situaciones de emergencia y de posemergencia, la respuesta de la comunidad internacional puede acabar desorganizada y fragmentada cuando a la debilidad de las administraciones locales se suma el incremento súbito del número de donantes. Esto obstaculiza la eficacia y la sostenibilidad de la contribución a la reconstrucción del país. Los fondos fiduciarios de la UE han sido específicamente diseñados para situaciones de este tipo. Un fondo fiduciario puede constituir una solución adecuada, pues su cometido es actuar colectivamente en nombre de la UE y de sus donantes²².

30. La coordinación es importante teniendo en cuenta la multiplicidad de donantes y operadores en la República Centroafricana. Los fondos fiduciarios pueden asimismo constituir una plataforma útil para mejorar la coordinación con proyectos financiados al margen del fondo, lo cual repercute principalmente, en la coordinación entre los donantes al fondo, pero también, potencialmente, en una coordinación más amplia con otros donantes. Se esperaba que el fondo fiduciario Bêkou fuera un mecanismo de coordinación que permita a la comunidad internacional contribuir de forma coordinada a la estabilización de la República Centroafricana²³. La intención era lograr que el fondo fiduciario Bêkou fuera más allá de la coordinación entre Estados miembros y poner en marcha una verdadera organización conjunta²⁴, con ideas como la puesta en común de recursos y capacidades para analizar, definir y aplicar proyectos, con misiones conjuntas, con una unidad específica dotada de personal para coordinar a los donantes y establecer contactos con los socios, o grupos de trabajo temáticos comunes.

31. Hay pocas pruebas de que la creación del fondo fiduciario Bêkou contribuyera a consolidar la actividad de los donantes en la República Centroafricana según las pautas descritas en el apartado 29, ya sea inmediatamente después de su creación o en el período

²² Acuerdo constitutivo, considerandos 4 a 6.

²³ Acuerdo constitutivo, considerandos 3 y 5.

²⁴ http://ec.europa.eu/europeaid/bekou-trust-fund-introduction_en

intermedio (véase el **recuadro 4**). La actividad de los donantes al margen del fondo se ha mantenido en un nivel similar desde 2014, o incluso ha aumentado en algunos casos (véanse también los apartados 55 a 61 para la participación de otros donantes). Para la gestión del fondo, la fragmentación de los instrumentos de ayuda y de los intervinientes en la República Centroafricana constituía un reto importante.

Recuadro 4 — Algunos de los donantes han incrementado su actividad al margen del fondo desde 2014

Alemania está incrementando su actividad bilateral en la República Centroafricana. En 2016, el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo eligió a la República Centroafricana como uno de sus países socios bilaterales. El banco de desarrollo alemán Kreditanstalt für Wiederaufbau inició recientemente un proyecto en el sector de la salud por valor de 11 millones de euros.

En octubre de 2016, Italia abrió su propia oficina de cooperación al desarrollo en Bangui.

La DG Cooperación Internacional y Desarrollo volverá a poner en marcha las ayudas del FED en el marco de un Programa Indicativo Nacional.

El Banco Mundial tiene la intención de establecer su propio fondo fiduciario para la República Centroafricana al margen de los donantes del fondo fiduciario Bêkou.

32. Los mecanismos de coordinación para la ayuda al desarrollo en la República Centroafricana no funcionaban a finales de 2016. Las agrupaciones humanitarias, dirigidas por organizaciones de las Naciones Unidas y ONG internacionales, están dedicadas a la ayuda humanitaria. El Gobierno de transición de la República Centroafricana había creado las estructuras de coordinación pertinentes para la ayuda al desarrollo en 2014, pero estas nunca llegaron a funcionar. Las autoridades de la República Centroafricana y la comunidad de donantes están creando un marco institucional para la ejecución de la ayuda al desarrollo y la consolidación de la paz en el marco del plan nacional de recuperación adoptado en octubre de 2016²⁵. Este marco incluirá un mecanismo de coordinación de la ayuda que

²⁵ República Centroafricana: Plan nacional para la recuperación y la consolidación de la paz 2017-2021, elaborado por funcionarios de la República Centroafricana con la ayuda de la UE, las Naciones Unidas y el Grupo del Banco Mundial, capítulo V, gráfico 5.2, p. 45.

asignará una función decisoria al fondo fiduciario de la ONU Ezingo y a un posible futuro fondo fiduciario del Banco Mundial, y solo una función consultiva para el fondo fiduciario Bêkou.

33. El fondo fiduciario Bêkou no ha definido los procedimientos para garantizar la coordinación sistemática de sus proyectos con los de los otros donantes al fondo. El fondo creó mecanismos de coordinación con sus propias estructuras de gobernanza (el consejo y el comité operativo del fondo fiduciario). Aunque una de sus funciones es la adopción de proyectos, el comité no facilitó los debates sobre la coordinación con otros proyectos financiados por los donantes al fondo fiduciario de Bêkou. Los documentos de programación no se elaboran sistemáticamente a partir de una visión general de los otros proyectos del mismo ámbito.

34. Aun careciendo de mecanismos formales, el representante del fondo fiduciario Bêkou en Bangui, a modo de buena práctica, garantizó cierta coordinación en cada uno de los proyectos (véase el **recuadro 5**). Sin embargo, aún es posible lograr que el fondo fiduciario Bêkou proporcione una coordinación más sistemática, tanto interna entre sus donantes, como, potencialmente, externa, en la comunidad internacional.

Recuadro 5- Tres ejemplos de buenas prácticas de coordinación de donantes en los proyectos

Se obtuvieron sinergias entre el proyecto del fondo fiduciario Bêkou sobre recuperación económica y dos proyectos financiados por la agencia para el desarrollo de un Estado miembro de la UE. Pese a que la coordinación en la fase de concepción del proyecto fue escasa, sí se produjo tras el lanzamiento del proyecto en 2016. Se organizaron varias reuniones entre la empresa, el representante del fondo fiduciario Bêkou en Bangui, y los organismos encargados de su ejecución para debatir formas de crear sinergias entre los tres proyectos.

En octubre de 2016, el representante del fondo fiduciario Bêkou en Bangui reunió a los donantes y las autoridades de la República Centrafricana en un seminario sobre seguridad alimentaria. A raíz de dicho seminario, el equipo del fondo fiduciario Bêkou publicó una convocatoria de manifestaciones de interés en la que se tuvo en cuenta el resultado de estos debates.

La asistencia técnica se financió en el marco del *Health project* (proyecto relativo a la salud) para coordinar, mediante reuniones mensuales, a las seis ONG que trabajaban en establecimientos

sanitarios de la República Centroafricana. Aunque no se preveía inicialmente, esta coordinación se ha extendido a veces más allá de los operadores del Fondo Fiduciario Bêkou, lo cual ha permitido que ha contribuido a controlar posibles casos de duplicación con otros donantes, y también ha dado lugar a la armonización de los métodos de trabajo de las ONG.



El proyecto de seguridad alimentaria tiene por objeto el desarrollo sostenible de la seguridad alimentaria y nutricional.

© Cruz Roja francesa.

35. Hay indicios de que el fondo fiduciario Bêkou actúa en coordinación con las autoridades de la República Centroafricana (véase el ejemplo del **recuadro 5**). El Gobierno centroafricano prevé ampliar su cometido en la futura gestión de los fondos a través de una contribución más sistemática a la concepción, aplicación y seguimiento de sus proyectos.

Los procedimientos podrían ser más transparentes, rápidos y eficaces en relación con los costes

36. El Reglamento Financiero²⁶ dispone que los fondos fiduciarios deben aplicarse de conformidad con el principio de transparencia. El Acuerdo constitutivo prevé el uso de

²⁶ Artículo 187 del Reglamento Financiero.

procedimientos flexibles para garantizar capacidad de reacción del fondo fiduciario Bêkou y una rápida organización de la ayuda. El Reglamento Financiero dispone asimismo que un máximo del 5 % de las cantidades reunidas en el fondo fiduciario pueden utilizarse para sufragar sus costes de gestión. El Tribunal evaluó la transparencia y la rapidez de los procedimientos de selección, y la eficacia del fondo fiduciario Bêkou en relación con los costes frente a otros canales de ayuda.

Transparencia de los procedimientos de selección

37. Los procedimientos aplicados por el fondo fiduciario Bêkou en la selección de los organismos de ejecución de los proyectos no se han formalizado en las directrices sobre los fondos fiduciarios de la UE. Los procedimientos seguidos se basaban en los prescritos en la guía «Contratos y subvenciones para las acciones exteriores de la Unión Europea - Guía Práctica» (PRAG)²⁷, con algunas excepciones.

38. Además de un número limitado de contratos de servicios, el fondo fiduciario Bêkou ha recurrido a tres métodos diferentes para seleccionar a los organismos de ejecución de los proyectos: cuatro acuerdos delegados de cooperación, diez adjudicaciones directas y doce adjudicaciones a raíz de una convocatoria restringida de manifestación de interés²⁸. En el **cuadro 1** figuran las definiciones de cada una, con sus correspondientes ventajas e inconvenientes.

²⁷ La Guía Práctica explica los procedimientos contractuales aplicables a las acciones exteriores de la UE financiadas con cargo al presupuesto general de la UE y al Fondo Europeo de Desarrollo. La Guía Práctica es utilizada por las direcciones generales y los servicios de la Comisión responsables de los instrumentos utilizados para financiar y ejecutar acciones exteriores.

²⁸ En total, el Tribunal auditó los procedimientos de selección de veintiséis contratos. Tres de los otros cinco contratos eran de servicios (contratos n.ºs 7, 8 y 29), y los dos restantes, adjudicaciones del programa Health II (contratos n.ºs 12 y 14), cuyos procedimientos de selección seguían en curso a finales de 2016.

Cuadro 1 – Definición y principales ventajas y desventajas de los procedimientos de selección utilizados por el fondo fiduciario Bêkou para la adjudicación de subvenciones

Tipo	Acuerdos delegados de cooperación	Adjudicaciones directas	Adjudicaciones a raíz de una convocatoria restringida de manifestaciones de interés del fondo fiduciario Bêkou
Definición	Cuando la Comisión confía la gestión de fondos a un organismo delegado de un Estado miembro (o a otro donante de terceros países).	Cuando un organismo es elegido sin recurrir a un concurso.	Cuando se pide a varios de organismos preseleccionados que preparen una propuesta.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento rápido. • Alto nivel de conocimientos especializados disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento rápido. • Alto nivel de conocimientos especializados disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más transparente que los otros dos procedimientos • Centrado en expertos en la materia reconocidos.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia limitada debido a la falta de publicidad. • Nivel adicional de procedimientos administrativos. • Posibles conflictos de intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia limitada debido a la falta de publicidad. • Restringe el acceso a la financiación a los organismos más recientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restringe el acceso a la financiación a los organismos más recientes.

Fuente: PRAG.

39. No se han definido los procedimientos de selección reales que debe aplicar el fondo fiduciario Bêkou ni la medida en que se permitía un margen de flexibilidad en relación con el PRAG. Por lo tanto, la selección de los organismos de ejecución no fue completamente transparente.

40. El uso de acuerdos delegados de cooperación se menciona en el artículo 10 del Acuerdo constitutivo, que prevé que estos serán la opción preferida siempre que ofrezca una respuesta adecuada desde el punto de vista de los costes, la eficacia y la visibilidad de las acciones financiadas por el fondo. Sin embargo, aunque los organismos seleccionados eran expertos en los ámbitos afectados, no se prepararon justificaciones del recurso a ellos, en particular en el momento de su aprobación. Además, surgen posibles conflictos de intereses

debido a la presencia de algunos de estos organismos en el comité operativo del fondo, donde se seleccionan los proyectos y, en estos casos, los organismos de ejecución²⁹.

41. Cinco de las adjudicaciones directas fueron las segundas fases de trabajos anteriores. Las demás se adjudicaron previo examen de las organizaciones ya presentes en el país y de sus capacidades respectivas. Esto resulta comprensible, dada la dificultad de las condiciones *in situ* en el momento en que se llevaron a cabo estas adjudicaciones. Sin embargo, el Tribunal halló un caso en particular en el cual, al haber más de una organización capaz de realizar los trabajos, podría haberse aplicado un procedimiento que asegurara mayor competencia³⁰.

42. Se aplicó un procedimiento de selección a medida para cada una de las convocatorias restringidas de manifestaciones de interés, tomando algunos elementos del PRAG, pero aplicando varios procedimientos más flexibles en las diferentes fases. En consecuencia, resulta difícil comprender cómo se seleccionaron los organismos de ejecución.

Rapidez de los procedimientos de selección

43. Las disposiciones sobre flexibilidad aplicables al fondo fiduciario Bêkou podrían representar una oportunidad para ahorrar tiempo con respecto a las fórmulas más tradicionales aplicadas en la Comisión. Debido a la estructura y al proceso decisorio aplicado, así como a la relativa brevedad de la existencia del fondo, es difícil realizar una comparación significativa con los procedimientos vigentes en otras ayudas de la Unión Europea. No obstante, se constataron algunos casos en los que podría haberse ahorrado tiempo al seleccionar a los organismos de ejecución.

44. Por ejemplo, podría haber ahorrado más tiempo en el fondo fiduciario Bêkou durante el procedimiento de selección al debatir el contenido de los proyectos con las organizaciones. En los tres tipos de procedimientos utilizados podrían haberse reducido la duración y el

²⁹ Podrían surgir conflictos de intereses porque es el comité operativo el que selecciona inicialmente los proyectos que han de ser financiados, y estos proyectos pueden adjudicarse a organismos que tengan representantes en dicho comité.

³⁰ Se refiere al contrato n.º 15.

número de los debates. En catorce de las veintiséis adjudicaciones, el contenido de los proyectos se debatió durante más de cien días. El tiempo medio empleado fue de 148 días, el más prolongado de 503³¹ días y el menor de dieciocho³². Si bien los debates siguientes a la convocatorias de manifestaciones de interés restringidas duraron solo un promedio de cincuenta días, la duración media de los acuerdos delegados de cooperación y la adjudicación directa fue de 197 y 245 días, respectivamente. De haberse llevado a cabo los debates de otra manera, los acuerdos podrían haberse concluido antes. Por ejemplo, varios agentes de la Comisión volvieron a plantear algunas cuestiones, lo cual dio lugar gran número de intercambios entre ambas partes. De haber existido un mayor contacto entre los agentes de la Comisión antes de estos intercambios, los debates habrían sido más cortos.

45. En cinco casos, los debates se prolongaron tanto que, al final, los gastos tuvieron que aprobarse con carácter retroactivo³³. Esto repercutió negativamente en la ejecución de estos proyectos en sus primeras fases, puesto que la ausencia de un acuerdo firmado provoca incertidumbre jurídica en los organismos de ejecución.

Eficacia de la prestación de ayuda en relación con los costes

46. Las organizaciones de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Banco Africano de Desarrollo cobran comisiones por la gestión de los fondos fiduciarios, ninguna de ellas inferior al 5 %³⁴. En el resto de la ayuda exterior de la UE con cargo al FED y al presupuesto general, también se cobran porcentajes globales superiores al 5 %.

47. Las comisiones de gestión del fondo fiduciario Bêkou no incluyen el salario del Administrador ni los gastos administrativos. Esto significa que los costes totales incurridos en

³¹ Contrato n.º 31.

³² Contrato n.º 3.

³³ Contratos n.ºs 9, 10, 11, 13 y 30; también serán necesarios para los contratos n.ºs 12 y 14.

³⁴ Las organizaciones de las Naciones Unidas tienen derecho a recuperar los gastos indirectos de apoyo a los programas a un tipo del 7 % de las cantidades reunidas en el fondo fiduciario, más un 1 % en concepto de costes administrativos adicionales. El Banco Mundial cobra comisiones normalizadas (de un 5 % como mínimo) o personalizadas. El Banco Africano de Desarrollo cobra en la actualidad una comisión mínima del 5 %.

la gestión del fondo son superiores a los consignados en las cuentas del fondo. No se han calculado los gastos totales de gestión del fondo fiduciario Bêkou. Estas cuestiones han sido confirmadas por una auditoría interna de la Comisión.

48. Como en toda la ayuda al desarrollo, el coste total de la prestación de ayuda es superior a la mera comisión de gestión. Además de la comisión del fondo fiduciario Bêkou, las organizaciones internacionales contratadas y las ONG cobran sus propias tasas administrativas, que consisten generalmente en un porcentaje del valor del contrato, fijado en un máximo del 7 %. No obstante, pueden delegarse otras tareas de la ejecución del contrato a otros organismos, lo cual añade niveles de costes administrativos adicionales. En concreto, los acuerdos delegados de cooperación son una solución costosa, ya que generan automáticamente un nivel suplementario de costes de gestión (véase el **cuadro 1**). Las ventajas de utilizar este tipo de financiación debería ponderarse siempre teniendo en cuenta los costes adicionales.

49. El artículo 3.8 del Acuerdo constitutivo del fondo fiduciario Bêkou prevé que, en última instancia, todo el personal estará radicado en Bangui. En la actualidad, solo un representante del fondo está ubicado en Bangui, y siete agentes en Bruselas en 2016. El número de trabajadores expatriados de la delegación de la UE es limitado debido a la actual situación de seguridad, aunque se espera incrementarlo a medida que la situación del país mejore. No existe aún un cálculo para determinar si puede realizarse una transferencia total de personal a la República Centroafricana dentro del límite del 5 % (véase el apartado 36)³⁵.

Los mecanismos de seguimiento y de evaluación todavía no se han desarrollado plenamente

50. Los mecanismos de seguimiento y de evaluación son importantes para poder evaluar el rendimiento del fondo y adoptar medidas correctoras cuando sea necesario. Dado que Bêkou fue el primer fondo fiduciario de la UE gestionado por la Comisión Europea, constituye una experiencia útil para el futuro uso de vehículos de ayuda de este tipo.

³⁵ Los gastos de establecimiento del personal son más caros en las delegaciones que en Bruselas.

51. El fondo fiduciario Bêkou no dispone de ningún marco para medir su rendimiento como fondo, puesto que no ha elaborado una cadena de resultados exhaustiva para su objetivo general que especifique los resultados previstos (realizaciones, efectos e impacto) con los correspondientes indicadores³⁶. Por ejemplo, mientras que el Acuerdo constitutivo y los demás documentos ofrecen una idea de lo que cabe esperar de él (reforzar la resiliencia, mejorar la coordinación, prestar ayuda más rápidamente, movilizar una masa crítica de financiación y proporcionar visibilidad política), estos elementos no se han traducido en objetivos SMART³⁷.

52. Al final de 2016 no existía un proceso sistemático para identificar las enseñanzas extraídas del fondo fiduciario Bêkou que pudieran ser de ayuda a la Comisión para mejorar su concepción y gestión de los fondos fiduciarios. No obstante, se han tomado diversas medidas que son pertinentes para un ejercicio de este tipo. Entre dichas medidas cabe citar la publicación de varios artículos sobre el fondo, organización de conferencias, seminarios y reuniones, en particular con los representantes de los fondos fiduciarios de la UE, y presentaciones.

53. En cada proyecto se definen los objetivos, los resultados y las actividades. Sin embargo, dos de los once proyectos no disponen de indicadores y, en ocho proyectos, los indicadores son vagos o no tienen objetivos. En los contratos se detectaron problemas similares: algunos objetivos solo eran parcialmente SMART, y los indicadores eran a veces poco claros o carecían de sus correspondientes metas (para más información, véase el ***anexo III***).

³⁶ El fondo fiduciario Bêkou es financiado por el FED y varios instrumentos del presupuesto de la UE (véase la ***ilustración 2***). Estos últimos cuentan con marcos de seguimiento, información y evaluación (denominados «marcos MORE»), compuesto de objetivos generales y específicos, indicadores, hitos y metas. Entre las obligaciones de información cabe destacar el informe anual al Parlamento Europeo y al Consejo sobre la aplicación de los instrumentos de la UE para la financiación de la acción exterior. En la actualidad, el vínculo entre este informe sobre los resultados y el del fondo fiduciario Bêkou es limitado.

³⁷ Según el artículo 30 del Reglamento Financiero, para todos los sectores de actividad cubiertos por el presupuesto se fijarán objetivos específicos, cuantificables, realizables, pertinentes y con fecha determinada (SMART).

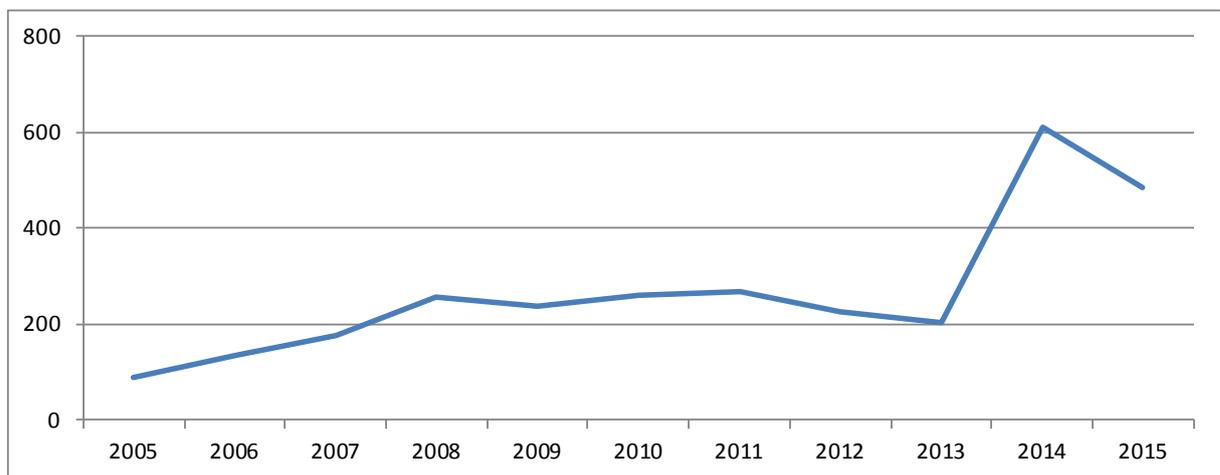
A pesar de las difíciles circunstancias, hasta la fecha, el fondo fiduciario Bêkou ha obtenido en general logros positivos

54. El Tribunal examinó los logros del fondo desde tres perspectivas: la ayuda atraída, las realizaciones de sus proyectos y la visibilidad conferida a la UE. Estas son algunas de las ventajas previstas del fondo fiduciario Bêkou.

El fondo fiduciario Bêkou ha atraído ayuda adicional, pero pocos donantes

55. Se esperaba que el fondo fiduciario Bêkou animara a nuevos donantes a prestar ayuda a la República Centroafricana y obtuviera ayuda adicional. La República Centroafricana, inicialmente considerada «huérfana de ayudas», recibió una ayuda total aproximada de 250 millones de dólares estadounidenses al año en el período anterior a la crisis de 2012/2013 (véase la ***ilustración 1***). Esta ayuda alcanzó un máximo de 610 millones de dólares estadounidenses en 2014³⁸.

**Ilustración 1 — Importe total de las ayudas a la República Centroafricana, 2006-2015
(millones de dólares estadounidenses)**



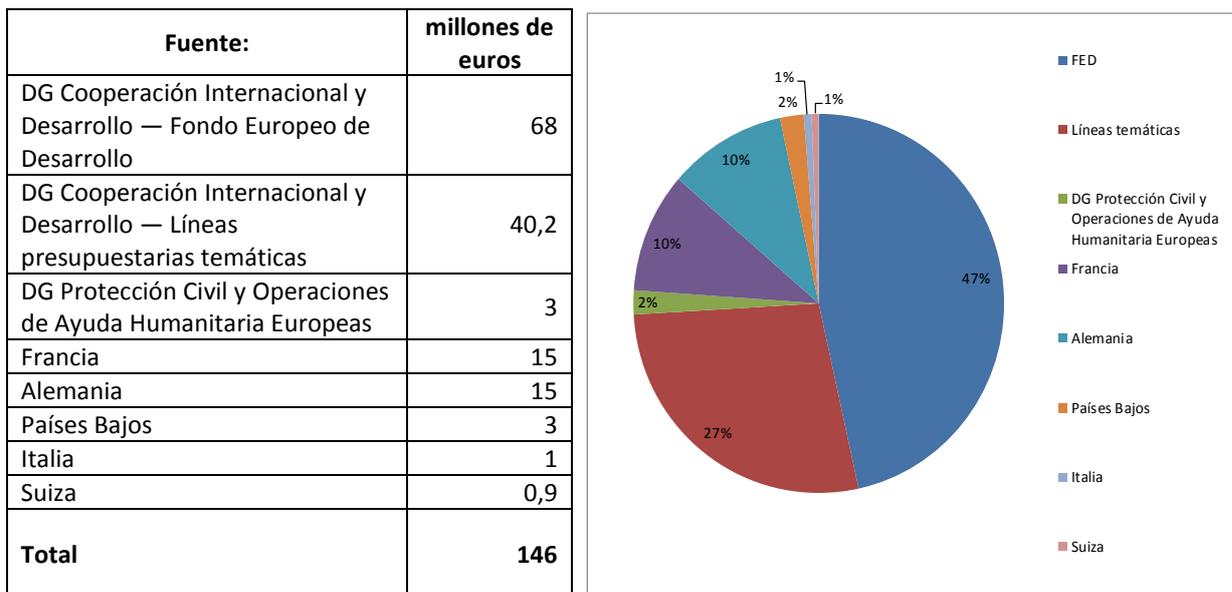
Fuente: Conjunto de datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), desembolsos (AOD) de ayuda a países y regiones [DAC2.a] para el período 2006-2015, disponible en www.oecd.org/dac/stats/idsonline.

³⁸ Tres cuartas partes de la misma consistía en ayuda humanitaria, cuyo objetivo es proporcionar ayuda de emergencia inmediata. La ayuda al desarrollo tiene un objetivo a largo plazo de carácter más estructural.

56. La ayuda al desarrollo necesaria para llevar a la práctica el plan nacional para la recuperación y la consolidación de la paz asciende a aproximadamente 3 200 millones de dólares estadounidenses durante un período de cinco años (2017-2021). En la conferencia de donantes de noviembre de 2016, estos comprometieron más de 2 000 millones de dólares estadounidenses en ayuda para el desarrollo a la República Centroafricana, lo cual cubre una parte substancial de estas necesidades.

57. El Fondo Fiduciario Bêkou ha atraído ayuda con un importe total de compromisos igual a 146 millones de euros al final de 2016 (véase la **ilustración 2**). Esto supera al fondo fiduciario de las Naciones Unidas Ezingo, que atrajo 25 millones de euros (véase el **anexo II**) y es comparable a la asignación bilateral en el marco del undécimo FED, que se estima en 208 millones de euros³⁹.

***Ilustración 2* - Compromisos de donativos al fondo fiduciario Bêkou**



Fuente: Datos facilitados por la Comisión Europea.

58. Tres cuartas partes de los recursos del fondo proceden del presupuesto de la UE y del FED. Más de una tercera parte de esta contribución es una ayuda adicional para la República

³⁹ Su importe total es de 382 millones de euros, de los cuales, 208 millones de euros son fondos nuevos.

Centroafricana, además de lo que previamente se había comprometido para el país con cargo a otros canales de financiación de la UE.

59. Francia, Alemania, Italia, los Países Bajos y Suiza ya concedieron ayudas a la República Centroafricana cuando el fondo fiduciario Bêkou todavía no se había creado, pero antes de 2014 estas cantidades eran relativamente bajas. A partir de 2014, la ayuda se concedió a través del fondo y de otros canales de ayuda (véase el **recuadro 4** para más detalles sobre la actividad de los donantes en la República Centroafricana).

60. En dos ocasiones, el Parlamento Europeo invitó a los Estados miembros a que aumentaran sus contribuciones al fondo fiduciario «Bêkou». En 2016, durante la aprobación de la gestión instó a «una mayor participación de los Estados miembros a fin de garantizar que este fondo pase a ser plenamente operativo»⁴⁰.

61. Algunos Estados miembros siguen apoyando a los fondos fiduciarios de las Naciones Unidas, como hacían antes de que se creara el fondo fiduciario Bêkou (véase el **anexo II**). El Fondo Humanitario de las Naciones Unidas para la República Centroafricana cuenta con once donantes, entre ellos Bélgica, Dinamarca, Alemania, Irlanda, Luxemburgo, los Países Bajos, Suecia, Suiza y el Reino Unido. Francia y los Países Bajos también donan al fondo fiduciario Ezingo de las Naciones Unidas.

La mayoría de los proyectos lograron las realizaciones previstas en un contexto difícil

62. La ejecución de veinte de los treinta y un contratos correspondientes a los once proyectos se encontraba en una fase lo suficientemente avanzada como permitir al Tribunal realizar una evaluación, al menos parcial, de los resultados. A pesar de las limitaciones de la

⁴⁰ Parlamento Europeo, «Informe de 12.4.2016 sobre la aprobación de la gestión en la ejecución del presupuesto de los octavo, noveno, décimo y undécimo Fondos Europeos de Desarrollo, A8-0137/2016», apartado 38. Una resolución de 2015 «Pide a los Estados miembros, así como a otros donantes, que aumenten sus contribuciones al (...) fondo fiduciario Bêkou» (Resolución del Parlamento Europeo, de 8 de octubre de 2015, 2015/2874[RSP], apartado 23).

evaluación⁴¹, el Tribunal considera que la mayoría de los proyectos habían logrado las realizaciones previstas.

63. Tres contratos (dos estudios y un contrato de asistencia técnica) cumplieron plenamente sus realizaciones previstas, y once habían obtenido la mayoría de ellas (véase el ejemplo del **recuadro 6**). Seis contratos en curso todavía no habían logrado sus realizaciones al final de 2016, y es probable que no las hayan logrado una vez finalizado el proyecto (para más información, véase el apartado 65). En el **anexo III** se ofrece una evaluación más detallada de cada contrato.

Recuadro 6 - Ejemplo de realizaciones: el proyecto relativo a la salud

Seis ONG recibieron ayuda del fondo fiduciario Bêkou para contribuir a que ochenta establecimientos sanitarios de la República Centroafricana prestaran mejores servicios de atención primaria a la población local.

Esta ayuda se tradujo en alrededor de 2 millones de consultas médicas. Las ONG superaron los objetivos fijados en una serie de indicadores, como número de consultas, de partos asistidos y de mujeres atendidas. En estos establecimientos se facilitaba de forma gratuita a niños, mujeres embarazadas y lactantes, y urgencias vitales, asistencia sanitaria, medicamentos y pruebas de laboratorio.

Las actividades previstas en los establecimientos sanitarios, como renovación, formación del personal, suministro de medicamentos y equipos de laboratorio esenciales, coordinación de distrito y actividades de vigilancia, se llevaron a cabo a tiempo o con retrasos mínimos. Por ejemplo, se renovaron y equiparon seis de los ocho establecimientos sanitarios de Bria, y siete de Vakagse.

⁴¹ Para más información sobre las insuficiencias en la definición de objetivos e indicadores, véase el apartado 53. El análisis del Tribunal sobre este tema se basa principalmente en una comprobación documental de las pruebas disponibles, puesto que solo pudo visitar tres proyectos sobre el terreno. Se utilizaron pruebas procedentes de tres fuentes: informes de evaluación externa, informes intermedios elaborados por los contratistas y un cuadro de seguimiento de los indicadores elaborados por el fondo fiduciario Bêkou.



Prestación de servicios médicos en varios establecimientos sanitarios del país a través del proyecto de salud

© Cruz Roja francesa.

64. Distintos factores tanto internos como externos influyeron en los casos de incumplimiento de los objetivos, y el más importante de ellos fue el difícil entorno de seguridad en que se desarrollaron los proyectos (véase el *anexo III*).

65. Aunque se han alcanzado muchos resultados tangibles, normalmente aquellos con efectos más decisivos a largo plazo suelen tardar más en materializarse. Por ejemplo, en el proyecto de seguridad alimentaria, las campañas de vacunación de ganado fueron satisfactorias, pero quizás sea necesario continuar en una posible segunda fase la prevención de los conflictos y la redefinición de las rutas de pasto nómadas. En el proyecto relativo a la salud, la primera fase de la prestación de servicios de salud por parte de las seis ONG fue satisfactoria, y el estudio sobre la reforma del organismo nacional de adquisición de productos farmacéuticos se elaboró según lo previsto, pero las medidas destinadas a reformar los servicios públicos de salud requieren más tiempo.



Las «Paillottes» son cabañas de paja tradicionales que sirven de punto de reunión en las comunidades.

© Cruz Roja francesa.

El fondo confiere mayor visibilidad a la UE

66. Se esperaba que el fondo fiduciario Bêkou confiriera visibilidad a la UE, tanto a través de las acciones emprendidas en los proyectos, como de la visibilidad política del propio fondo.

67. Los socios de los proyectos realizaron muchas actividades sobre el terreno, tales como producción de material de promoción, documentales y artículos académicos, y organización de seminarios nacionales sobre los resultados de actividades, ceremonias y sesiones de formación, emisiones de radio, visitas de periodistas, etc., con arreglo a los planes de visibilidad.

68. En total, se realizaron más de treinta actividades de visibilidad del fondo en su conjunto por un importe aproximado de 191 000 euros. El informe anual de actividades de 2015 del fondo fiduciario Bêkou contiene una sección dedicada a actividades de visibilidad, y presenta los principales objetivos de comunicación, eventos para el público en general, proyectos, el sitio web «capacity4dev»⁴² y material de comunicación.

69. Se organizaron varias conferencias que otorgaban visibilidad a la UE (véase el **recuadro Z**, por ejemplo). Asistieron a una conferencia celebrada en noviembre de 2016 en Bruselas, además de delegaciones de más de ochenta países de todo el mundo, representantes de alto nivel de las Naciones Unidas y el Banco Mundial, entre otros. Esta conferencia dio lugar a compromisos por un valor de 2 millones de euros.

Recuadro 7 — El fondo fiduciario Bêkou organizó varios actos

El equipo del fondo fiduciario Bêkou organizó una serie de seminarios, conferencias, publicaciones, comunicados de prensa, tanto en Bangui como en Bruselas, que recibieron amplia cobertura en los medios de comunicación.

Por ejemplo, el seminario «*Resilience and Recovery, Path to Development*» (Bangui, junio de 2016), atrajo a más de doscientos participantes procedentes de autoridades nacionales, organizaciones de la sociedad civil, donantes, agencias de las Naciones Unidas, ONG y medios de comunicación internacionales, y ofreció un panorama general de la situación en la República Centroafricana, los

⁴² <https://europa.eu/capacity4dev/>

desafíos que plantea y las necesidades de la población. Como resultado del seminario, se formularon doce recomendaciones dirigidas al Gobierno de la República Centroafricana, a los socios del proyecto y a los donantes en el país.

Otro ejemplo fue la conferencia internacional de alto nivel sobre la República Centroafricana (Bruselas, mayo de 2015), con más de trescientos participantes, entre los que figuraban el presidente de la República Centroafricana, ministros, diputados al Parlamento Europeo, representantes de las Naciones Unidas y ONG. Esto dio lugar a nuevos compromisos financieros para el país y a la incorporación de dos nuevos donantes al fondo fiduciario Bêkou: Italia y Suiza.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

70. El fondo fiduciario Bêkou se creó en un contexto nacional difícil, marcado por problemas humanitarios y de desarrollo, y por unas autoridades estatales frágiles e incapaces de satisfacer las necesidades de la población. Si bien el Tribunal considera que la concepción y la gestión del fondo podría mejorarse según las pautas descritas más adelante para contribuir a que alcance su pleno potencial, también reconoce que la creación del fondo fue apropiada y que ha obtenido logros positivos.

Creación del fondo fiduciario Bêkou

71. El fondo fiduciario Bêkou fue creado en un plazo de tiempo muy corto. Aunque el Reglamento Financiero impone determinadas condiciones para la creación de un fondo fiduciario, la Comisión todavía no las ha plasmado en un marco analítico que le permita evaluar de manera formalmente estructurada las ventajas comparativas de los fondos fiduciarios frente a otros vehículos de financiación (véanse los apartados 13 a 20).

72. El ámbito de intervención del fondo fiduciario Bêkou no se basaba en un análisis exhaustivo de las necesidades que mostrara con mayor claridad cómo y por qué las actividades del fondo son pertinentes para su objetivo, y qué carencias específicas viene a colmar (véanse los apartados 21 a 27).

Recomendación 1 — Elaborar más directrices para la elección del vehículo, de ayuda y análisis de necesidades para definir los ámbitos de intervención de los fondos fiduciarios

La Comisión debería perfeccionar sus directrices sobre los fondos fiduciarios de la UE mediante

- la elaboración de un marco analítico con los principios rectores para la realización de una evaluación sucinta y estructurada de las ventajas comparativas de los fondos fiduciarios frente a otras medidas de ayuda;
- la introducción de métodos para llevar a cabo análisis de necesidades a fin de demostrar la idoneidad del ámbito de intervención del fondo fiduciario previsto, y las carencias específicas que colma.

Estas directrices deberían concebirse para no alargar innecesariamente el proceso de creación de los fondos fiduciarios ni limitar su flexibilidad.

Plazo: octubre de 2018

Gestión del fondo fiduciario Bêkou

73. El Fondo ha tenido una influencia limitada en la coordinación entre las partes interesadas, tanto internamente entre sus donantes, como externamente con la comunidad internacional. Pese a no disponer de mecanismos formales, el representante del fondo fiduciario Bêkou en Bangui, garantizó, a modo de buena práctica, una cierta coordinación en cada proyecto concreto (véanse los apartados 29 a 35).

74. La falta de precisiones sobre los procedimientos de selección real aplicables al fondo fiduciario Bêkou significa que la selección de los organismos de ejecución no fue plenamente transparente. Surgieron posibles conflictos de intereses en los acuerdos delegados de cooperación. Podría haberse ahorrado más tiempo en los debates sobre el contenido de los proyectos (véanse los apartados 36 a 44).

75. En general, la comisión de gestión del 5 % cargada por el fondo fiduciario Bêkou concuerda con la de otros canales de ayuda al desarrollo, pero todavía no se han calculado los costes totales de gestión. Asimismo, como en toda la ayuda al desarrollo, el coste total de su prestación es superior a la mera comisión de gestión del fondo (véanse los apartados

46 a 49). El Tribunal considera que es importante que se conozca la totalidad de los costes de utilización del vehículo del fondo fiduciario, de modo que la Comisión pueda evaluar en el futuro si se trata de un instrumento eficaz en relación con su coste en comparación con otras vías de canalización de la ayuda de la UE.

76. En cuanto al fondo como tal, carece de un marco que permita medir su rendimiento, ya que aún no se han definido sus objetivos específicos con los correspondientes indicadores, por lo que resulta difícil supervisarlos y evaluar sus logros. La Comisión todavía no dispone de un proceso sistemático para identificar las enseñanzas extraídas del fondo que pudieran serle de ayuda para mejorar su concepción y gestión de los fondos fiduciarios (véanse los apartados 50 a 53).

Recomendación 2 – Mejorar la coordinación de los donantes, los procedimientos de selección y la medición del rendimiento, y optimizar los costes administrativos

La Comisión debería:

- coordinar la ayuda facilitada a través del fondo fiduciario Bêkou de forma más sistemática con otra ayuda bilateral proporcionada por sus donantes;
- garantizar que, al aplicar las normas y procedimientos de la Comisión en la selección de los organismos de ejecución, cualquier excepción a dichas normas se notifica claramente y que se introducen disposiciones sobre la forma de evitar los conflictos de intereses, y estudiar maneras de acelerar los procedimientos de selección y, en particular en la fase de debate sobre el contenido de los proyectos;
- calcular los costes administrativos totales del fondo fiduciario Bêkou y aprovechar al máximo el importe de la ayuda destinada a los beneficiarios finales;
- fijar objetivos SMART para el fondo fiduciario Bêkou, con los indicadores correspondientes a fin de poder supervisar y demostrar las ventajas que aporta, e introducir un proceso de obtención de enseñanzas en sus directrices sobre fondos fiduciarios de la UE.

Plazo: octubre de 2018

Gestión del fondo fiduciario Bêkou

77. Hasta la fecha, el fondo fiduciario Bêkou ha atraído ayuda por un importe total de 146 millones de euros en compromisos. Sin embargo, la mayoría de los fondos proceden del presupuesto de la UE y del Fondo Europeo de Desarrollo. Todos los demás donantes habían prestado ayuda a la República Centroafricana cuando el fondo todavía no había sido creado, pero antes de 2014 estas cantidades eran comparativamente bajas (véanse los apartados 55 a 61).

78. En cuanto a los proyectos, a pesar de que el entorno de seguridad era frecuentemente difícil, catorce de los veinte contratos obtuvieron la totalidad o la mayor parte de sus realizaciones previstas (véanse los apartados 62 a 65).

79. El fondo confiere mayor visibilidad a la UE. Los socios de los proyectos llevaron a cabo actividades de visibilidad sobre el terreno, y se pusieron en marcha más de treinta actividades con resultados satisfactorios para el fondo en su conjunto (véanse los apartados 66 a 69).

El presente informe ha sido aprobado por la Sala III, presidida por Karel Pinxten, Miembro del Tribunal de Cuentas, en Luxemburgo en su reunión del día 20 de junio de 2017.

Por el Tribunal de Cuentas Europeo

Klaus-Heiner LEHNE
Presidente

Anexo I**Lista de proyectos y contratos**

N.º	Proyecto	Título del contrato	Tipo de socio	Tipo de contrato	Fecha de inicio	Duración (meses)	Procedimiento de adjudicación	Ayuda de la UE (euros)	Zona geográfica	Descripción
1	Health I	Appui au District sanitaire des Castors	ONG	subvención	16.1.2015	18	adjudicación directa tras CMI	2 300 000	Bangui, tercer distrito	Apoyo a establecimientos sanitarios
2	Health I	Assistance médico-nutritionnelle pour les populations affectées et relance du système de santé	ONG	subvención	10.2.2015	18	adjudicación directa tras CMI	1 421 800	Bangui, primero, segundo, tercero, cuarto y octavo distritos	Apoyo a establecimientos sanitarios
3	Health I	Strengthening the health system in the North-eastern Central African Republic	ONG	subvención	6.1.2015	18	adjudicación directa tras CMI	3 020 000	regiones de Bria y Biraos	Apoyo a establecimientos sanitarios
4	Health I	Appui à la restauration du système de santé de base	ONG	subvención	11.2.2015	18	adjudicación directa tras CMI	3 493 959	regiones de Bangassou y Bossangoa	Apoyo a establecimientos sanitarios
5	Health I	Assistance médico-nutritionnelle auprès des populations résidentes et déplacées	ONG	subvención	11.2.2015	18	adjudicación directa tras CMI	2 215 051	Bangui, sexto distrito	Apoyo a establecimientos sanitarios
6	Health I	Appui à la restauration du système de santé de base	ONG	subvención	2.7.2015	18	adjudicación directa	1 740 000	Ndelé	Apoyo a establecimientos sanitarios
7	Health I	AT Santé	empresa privada	servicios	4.9.2015	15	procedimiento negociado	494 800	República Centroafricana	Asistencia técnica
8	Health I	Etude médicaments	empresa privada	servicios	23.9.2015	3	procedimiento negociado	53 298	República Centroafricana	Estudio sobre el suministro de productos farmacéuticos
Health I TOTAL								14 738 908		
9	Health II	Projet d'assistance médico-nutritionnelle pour les populations vulnérables et renforcement du système de santé	ONG	subvención	19.11.2016	18	adjudicación directa	1 800 000	Bangui, primero, segundo y cuarto distritos	Apoyo a establecimientos sanitarios
10	Health II	Assistance médico-nutritionnelle auprès des populations résidentes et déplacées	ONG	subvención	7.12.2016	18	adjudicación directa	2 116 851	Bangui, sexto distrito, Bimbo	Apoyo a establecimientos sanitarios
11	Health II	Strengthening the health system in North-eastern Central African Republic	ONG	subvención	9.12.2016	18	adjudicación directa	3 000 000	Regiones de Bria y Biraos	Apoyo a establecimientos sanitarios
12	Health II	Appui à la restauration du système de santé de base	ONG	subvención		18	adjudicación directa	3 189 644	regiones de Bangassou y Bossangoa	Apoyo a establecimientos sanitarios
13	Health II	Soutien au district de Castors pour la consolidation durable du système sanitaire	ONG	subvención	22.12.2016	18	adjudicación directa	1 800 000	Bangui, tercer distrito	Apoyo a establecimientos sanitarios
14	Health II	Appui à la restauration du système de santé de base en faveur des populations vulnérables	ONG	subvención		18	adjudicación directa		Ndelé	Apoyo a establecimientos sanitarios
Health II TOTAL								11 906 495		
15	Género I	Programme d'amélioration de la situation économique et sociale des femmes et de leurs familles	ONG	subvención	15.1.2015	18 + 1,5 (ampliación)	adjudicación directa	1 379 967	Bangui, Bimbo, Nana Gribizi, Ouham Pendé y La Kémo	Apoyo a las mujeres (actividades generadoras de ingresos y alfabetización)

16	Rehabilitación urbana I	Programme de reconstruction économique et sociale en milieu urbain - PRESU I	Agencia bilateral del Estado miembro	cooperación delegada	1.6.2015	36	/	4 400 000	Bangui, tercer y quinto distritos	Trabajos de gran intensidad de mano de obra
17	Rehabilitación urbana II	Programme de reconstruction économique et sociale en milieu urbain - PRESU I	Agencia bilateral del Estado miembro	cooperación delegada	1.1.2017	36	/	11 660 000	Bangui, tercer y quinto distritos	Trabajos de gran intensidad de mano de obra
18	Refugiados	Programme de réponse à court et moyen terme à l'afflux de réfugiés de République centrafricaine	Agencia bilateral del Estado miembro	cooperación delegada	28.4.2015	18	/	4 380 000	Camerún: Regiones de Bertoua y Adamoua	Apoyo a refugiados y población local de la República Centroafricana
19	Seguridad alimentaria	Contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire et au relèvement socio-économique des communautés paysannes par le renforcement de leurs capacités de résilience	ONG	subvención	12.6.2015	18	adjudicación directa tras CMI	1 500 000	Ouham Pendè, Ouham	Suministro de insumos (semillas, herramientas) a agricultores-pastores
20	Seguridad alimentaria	Appui à la participation des OSC et populations locales et autochtones dans la gouvernance des ressources naturelles et le relèvement socio-économique du Sud-ouest de la RCA	ONG	subvención	19.8.2015	18	adjudicación directa tras CMI	374 794	Prefecturas de Sangha-Mbaéré y Lobaye	Gobernanza de los recursos forestales a través de la sociedad civil
21	Seguridad alimentaria	Cohabitation, synergie et résilience agropastorale	ONG	subvención	7.11.2015	18	adjudicación directa tras CMI	362 164	Koui, Ngaoundaye, Paoua, Bocaranga, Ouham, Ouham Pendè y Bamingui Bangoran	Campaña de vacunación, cohesión social
22	Seguridad alimentaria	Contribution à la paix sociale et à la sécurité alimentaire durable à travers la restauration du dialogue et la relance du secteur élevage en RCA	ONG	subvención	13.11.2015	24	adjudicación directa tras CMI	450 088	Nana-Gribizi y Ouham	Campaña de vacunación, cohesión social
23	Seguridad alimentaria	Appui à la résilience des populations en matière de sécurité alimentaire, à travers une approche «Caisse de résilience»	Organización internacional	Subvención PAGODA	18.4.2015	18	Note concédant la Rétroactivité	1 700 000	zonas de intervención de las ONG asociadas	Suministro de insumos (semillas, herramientas)
24	Seguridad alimentaria	Renforcement de la résilience des éleveurs à travers la réorganisation des réseaux de transhumance et le rétablissement des échanges intercommunautaires entre éleveurs et agriculteurs	ONG	subvención	6.11.2015	20	adjudicación directa tras CMI	495 000	Prefecturas de Basse Kotto, Mbomou y Haut Mbomou	Campaña de vacunación, cohesión social
25	Seguridad alimentaria	Trashumancia	Organización internacional	Subvención PAGODA	1.12.2015	18		500 000	zonas de intervención de las ONG asociadas	Campaña de vacunación, cohesión social
26	Seguridad alimentaria	Trashumancia	ONG	subvención	29.2.2016	15		497 422	zonas de intervención de las ONG asociadas	Campaña de vacunación, cohesión social
Seguridad alimentaria TOTAL								5 879 468		

27	Conciliación	3R	Agencia bilateral del Estado miembro	cooperación delegada	2.5.2016	30		3 700 000		Servicios locales, cohesión social y recuperación temprana
28	Conciliación	Radio Ndeke Luka	ONG	subvención	31.5.2016	24		1 500 000		Apoyo a una emisora de radio
29	Conciliación	Étude - «promouvoir la réconciliation et le dialogue en République centrafricaine»	empresa privada	servicios	28.6.2016	3	contrato de escasa cuantía	19 500		Estudio sobre tensiones intercomunitarias
Conciliación TOTAL								5 219 500		
30	ECOFAUNE+	Ecosystèmes faunistiques du Nord-est RCA/Tchad et du Sud-est de la RCA - volet nord	ONG	subvención	1.7.2016	24		3 834 750	Norte y sureste de la República Centroafricana	Protección de ecosistemas faunísticos
31	Recuperación económica	Fini Bangondo Ti Mai (Nouvelle vision pour le développement)	ONG	subvención	1.9.2016	24	procedimiento negociado	7 467 455		Recuperación económica mediante el acceso a la financiación
TOTAL GENERAL								70 886 543		

Anexo II**Lista de siete de los fondos fiduciarios de las Naciones Unidas que operan en la República Centroafricana**

Nombre	Ámbito temático	Alcance geográfico	Año de creación	Fondos para la República Centroafricana	Total fondos	Donantes	Proyectos en la República Centroafricana	Mecanismos
Fondo de ayuda humanitaria en la República Centroafricana (HF)	Ayuda humanitaria, asistencia a comunidades vulnerables afectadas por emergencias.	República Centroafricana	2008 (antes: Fondo común de ayuda humanitaria)	156,7 millones de dólares estadounidenses comprometidos (2008-2018), 149,5 millones de dólares estadounidenses depositados, 140,1 millones de dólares estadounidenses aprobados,	<i>Ídem</i>	11 donantes: Bélgica, Canadá, Dinamarca, DFID, Alemania, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Suecia y Suiza.	139 desde 2008, 122 desde 2014	Son subvencionables las agencias de las Naciones Unidas y las ONG del Programa de Ayuda Coordinada (PAC)
Fondo Fiduciario Multi-Partner Ezingo	Estabilización/recuperación de la República Centroafricana	República Centroafricana	2014	26,2 millones de dólares estadounidenses comprometidos (2014-2015), 24,9 millones de dólares estadounidenses depositados, 20,7 millones de dólares estadounidenses aprobados,	<i>Ídem</i>	Francia, Países Bajos, Noruega, Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF), Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs (INL) de los EE UU,	9	2 ventanas: Agencias de las Naciones Unidas y apoyo al presupuesto; procedimiento rápido
Fondo central para la acción en casos de emergencia (CERF)	Respuesta humanitaria rápida para las personas afectadas por catástrofes naturales y conflictos armados	en todo el mundo	2005 (previamente: Fondo central para la acción en casos de emergencia (CERF))	108,5 millones de dólares estadounidenses (2006-2017), 6 (2017), 12 (2016), 11,6 (2015), 25,1 (2014)	4 800 millones de dólares estadounidenses (2006-2017),	126 donantes, entre otros, Australia, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Francia, Finlandia, Alemania, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, España, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos.		2 ventanas: Respuesta rápida y Emergencias con problemas de financiación; para los organismos de la ONU, los fondos, programas y la OIM
Fondo de consolidación de la paz	Iniciativas de consolidación de la paz después de un conflicto	en todo el mundo (en la actualidad, 35 países)	2006	56,2 millones de dólares estadounidenses aprobados (2007-2017): 268 000 (2016), 8,1 millones (2015), 13,5 millones (2014)	779 millones de dólares estadounidenses comprometidos, 736 depositados, 2006-2019	59 donantes, entre ellos Austria, Bélgica, Croacia, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Rumanía, República Eslovaca, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos	35 desde 2007, 8 desde 2014	Fondo para la recuperación y la consolidación de la paz (FRP) y Mecanismo de Reacción Inmediata (IRF)

Fondo para la Acción contra la Violencia Sexual en los Conflictos	Fin de la violencia sexual durante y los conflictos armados y una vez concluidos	en la actualidad las Naciones Unidas y 4 países	2009	853 550 millones de dólares estadounidenses (2009-2016)	42,9 millones de dólares estadounidenses comprometidos, 41,2 depositados, 37,6 aprobados (2009-2017)	13 donantes: Emiratos Árabes, Baréin, Bélgica, Estonia, Finlandia, Irlanda, Japón, Luxemburgo, Noruega, Suecia, Suiza, Turquía y Reino Unido	1 (Justicia, PNUD)	Las organizaciones de las Naciones Unidas en un memorando de acuerdo son subvencionables
Asociación de los Pueblos indígenas (UNIPP)	Promover los derechos de los pueblos indígenas	en la actualidad las Naciones Unidas y 6 países	2011	180 000 millones de dólares estadounidenses (2011-2016)	2,1 millones de dólares estadounidenses comprometidos/, 1,4 aprobados depositados (2011-2016)	Dinamarca, Finlandia, Irlanda	1 (OIT, FNUAP)	Colaboración interinstitucional: OIT, OACDH, UNICEF, UNFPA y PNUD
La Iniciativa Forestal en África Central (CAFI) y Fondo fiduciario multidonantes	Abordar los problemas de deforestación	Camerún, República Centroafricana, Congo, República Democrática del Congo, Guinea Ecuatorial y Gabón	2015	1 millón de dólares estadounidenses (2015)	252,3 millones de dólares estadounidenses comprometidos, 43,2 aprobados (2015-2020)	Brasil, Estados Unidos, Francia, Alemania, Noruega y Reino Unido	1 (proyectos preparatorio)	a través de fondos o programas nacionales

Fuentes: <http://mptf.undp.org>, www.unocha.org/cerf de 16 de marzo de 2017.

Anexo III**Realizaciones de los proyectos con los colores del semáforo**

N.º del contrato	Objetivos SMART	Indicadores claros	Metas	Realizaciones obtenidas	Dentro de plazo	Sobre del presupuesto	Ejemplos de factores que influyen en el logro de los objetivos	
							Factores externos	Factores internos
1	Parcialmente	Sí	Sí		Sí	Sí	Situación de seguridad inestable; acceso difícil en algunas zonas; infraestructuras deficientes (telecomunicaciones, internet, etc.) que dificulten la comunicación; carencia de equipos; irregularidades potenciales, extorsión organizada.	Objetivos / valores de referencia demasiado ambiciosos; no se efectuaron estudios de diagnóstico / de viabilidad preliminar para determinar la situación sobre el terreno y concebir indicadores/metas pertinentes, y problemas de planificación, coordinación y seguimiento entre las autoridades centroafricanas y los intervinientes sobre el terreno.
2	Parcialmente	Sí	Sí		No	Sí		
3	Parcialmente	Sí	Parcialmente		No	Sí		
4	Parcialmente	Sí	Parcialmente		Sí	Sí		
5	Parcialmente	Sí	Sí		Sí	No		
6	Parcialmente	Parcialmente	Sí		Sí	Sí		
7	Parcialmente	Sí	Parcialmente		Sí	Sí		
8	Sí	s.o.	s.o.		No	No		
15	Parcialmente	Sí	Parcialmente		Sí	Sí	Situación de seguridad inestable; falta de proveedores locales que faciliten insumos para las actividades, y escasos recursos informáticos.	
16	Parcialmente	Parcialmente	No		Sí	Sí	Situación de seguridad inestable; disponibilidad limitada de recursos humanos porque los desplazados no han retornado; escasa cohesión social; falta de diálogo comunitario; falta de recursos financieros de las instituciones financieras, y sospechas de fraude en la selección de beneficiarios.	Comunicación deficiente; demasiados objetivos específicos (4) y resultados (6) en los que se mezclan los efectos y las realizaciones.
18	Parcialmente	Sí	Sí		No	Sí	Tensiones entre la población local y los refugiados debido a que la ayuda se destinaba en su mayoría a los refugiados.	Retraso de la decisión del fondo fiduciario de Bêkou, y problemas de comunicación.

19	Parcialmente	Sí	Sí		Sí	Sí	Situación de seguridad inestable; acceso difícil a algunas zonas y escasos recursos logísticos; falta de recursos humanos formados; falta de Estado de Derecho (inexistencia de una mapa de trashumancia, dificultad en el trazado de corredores de trashumancia); acceso deficiente a servicios financieros, y robo de ganado.	Objetivos demasiado ambiciosos, sobre todo teniendo en cuenta la fragilidad del Estado y la inseguridad.
20	Parcialmente	Parcialmente	Sí		Sí	Sí		
21	Parcialmente	Sí	Sí		Sí	Sí		
22	Parcialmente	Sí	Sí		Sí	Sí		
23	Parcialmente	Sí	Sí		Sí	Sí		
24	Parcialmente	Sí	Sí		Sí	Sí		
25	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente		Sí	Sí		
26	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente		Sí	Sí		
27	Parcialmente	Parcialmente	No		Sí	Sí		
28	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente		Sí	Sí		
29	Sí	s.o.	s.o.		Sí	Sí	s.o.	s.o.
30	Parcialmente	Parcialmente	No		Sí	Sí	s.o.	s.o.

Leyenda: verde – plenamente logrado; amarillo – logrado en su mayor parte; naranja – no logrado en su mayor parte (todavía); rojo – no logrado, y gris – no evaluado, avance insuficiente de la aplicación.

Datos: Contrato 2: prorrogado un mes y medio; Contrato 3: prorrogado un mes; Contrato 5: La contribución de la UE se incrementó, pasando de 1,7 a 2,2 millones de euros; Contrato 8: La contribución de la UE aumentó, pasando de 47 000 a 53 000 euros, y se prorrogó cinco meses; Contrato 18: prórroga de ocho meses.

RESPUESTAS DE LA COMISIÓN AL INFORME ESPECIAL DEL TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO

«EL FONDO FIDUCIARIO DE LA UE BÊKOU PARA LA REPÚBLICA CENTROAFRICANA: UN COMIENZO ESPERANZADOR PESE A ALGUNAS DEFICIENCIAS»

RESUMEN

II. En 2013-2014 surgió en la República Centroafricana (RCA) una crisis de magnitudes sin precedentes que desató la violencia entre comunidades que los analistas calificaron de «pregenocidio» por sus características, y provocó el debilitamiento de las funciones básicas del Estado. Se necesitaba urgentemente un rotundo apoyo a la resiliencia, además de acciones humanitarias.

III. La RCA ha atravesado crisis recurrentes. Al ser un país sin litoral y haber sido abandonado por la comunidad internacional («huérfano de ayuda»), la RCA se enfrenta a retos estructurales para superar la pobreza.

IV. El Fondo Fiduciario Bêkou (FFB) es el primer fondo fiduciario creado por la UE. En tanto que tal, sus logros y resultados se caracterizan por una mejora, innovación y aprendizaje constantes. El FFB se basa en las experiencias obtenidas por agentes similares basadas en estudios ya existentes y evaluaciones de la resiliencia y cooperación al desarrollo en situaciones de fragilidad.

V. El análisis efectuado antes de la creación del FFB tuvo en cuenta una serie de estudios y análisis realizados por los socios más activos en la RCA y en situaciones de fragilidad.

VI. El FFB ha abierto una nueva manera de coordinar las acciones que lleva a cabo la UE y sus Estados miembros que no se había aprovechado plenamente hasta ahora.

En opinión de la Comisión, si se tiene en cuenta la duración completa del ciclo del proyecto, la celeridad del FFB es superior a la de otros instrumentos de la UE para situaciones de crisis. No obstante, la Comisión está de acuerdo en estudiar la manera de agilizar los procedimientos de selección por encima de lo que permiten las normas internas y, al mismo tiempo, establecer un equilibrio entre rapidez y transparencia.

Los mecanismos de seguimiento y evaluación se desarrollan a nivel de proyecto y se mejorarán gradualmente a nivel del fondo.

VIII. En relación con el segundo punto, el FFB ofrece a sus miembros la oportunidad de una mayor coordinación. En cuanto a la coordinación general entre los donantes, la situación ha evolucionado de forma positiva: ya se ha puesto en marcha el proceso de Resiliencia y Consolidación de la Paz en África Central (RCPAC) iniciado en noviembre de 2016 tras la conferencia de donantes celebrada en Bruselas y el Gobierno de la RCA se encarga de la coordinación de todos los donantes con la ayuda de una «secretaría permanente».

En lo que se refiere a los procedimientos de selección y la medición del rendimiento, el FFB ha mejorado, innovado y aprendido, y lo sigue haciendo.

En cuanto a los costes administrativos, la Comisión ha elaborado un plan de acción, por recomendación de su Servicio de Auditoría Interna, para tener en cuentas este aspecto y actualmente lleva a cabo las medidas formuladas.

INTRODUCCIÓN

1. La UE es el primer donante para medidas humanitarias y de desarrollo, y durante mucho tiempo no ha tenido otra opción que financiar los fondos fiduciarios administrados por el Banco Mundial y las Naciones Unidas para responder a crisis naturales o provocadas por lo seres humanos. Aunque estos fondos fiduciarios pueden tener su valor añadido, la UE ha creado, sobre la base del Tratado

de Lisboa, el «enfoque integral» y la «Estrategia Global sobre Política Exterior y de Seguridad», sus propias herramientas para desempeñar un papel activo en estas situaciones, en particular en la RCA, país en el que la UE ha asumido un sólido compromiso y movilizado todos sus instrumentos disponibles.

4. Los socios fundadores del FFB han acordado, en base a sus análisis de las necesidades y el perfil de vulnerabilidad del país, que la resiliencia es el ámbito peor financiado y el más importante para un enfoque basado en la vinculación entre la ayuda de emergencia, la rehabilitación y el desarrollo (VARD) para ayudar a la RCA a pasar de la fase posterior a la crisis a la estabilidad.

7. La RCA ha sido un país huérfano de ayuda durante muchos años. El incremento de la AOD destinada a la RCA entre 2015 y 2016 se debe ante todo al fuerte incremento de las necesidades provocado por la crisis y la posterior ampliación de la intervención humanitaria. La ayuda programable a largo plazo y las necesidades del país no reciben la financiación que requieren. En este aspecto, el FFB es un catalizador para la participación de los donantes a corto, medio y largo plazo.

OBSERVACIONES

13. La UE es un importante socio para el desarrollo de la RCA desde hace mucho tiempo y nunca ha interrumpido sus operaciones bilaterales, ni siquiera durante la peor etapa de la crisis. Su oficina de ayuda humanitaria se mantuvo abierta durante la crisis y se ha aumentado su presupuesto para satisfacer necesidades urgentes. Al mismo tiempo, la UE puso en marcha una operación militar (EUFOR) para estabilizar el país. Con el fin de ayudar a la RCA a pasar de la fase posterior a la crisis a la estabilización se requerían urgentemente actividades basadas en la resiliencia, por lo que se creó un instrumento específico para identificar y ejecutar proyectos que beneficiaran a la población y reforzaran las capacidades de las autoridades públicas.

14. El FFB utiliza una gestión centralizada debido a que era necesario obtener resultados rápidamente en un período en que el Gobierno de transición no estaba en condiciones de asumir todas las responsabilidades y operaciones propias de una gestión descentralizada.

15. El consenso entre la UE y sus Estados miembros surgió de inmediato en los siguientes temas: i) el principio de intervenir en la RCA para fortalecer la resiliencia, ii) la necesidad de no utilizar prácticas habituales debido al carácter específico de la crisis y la fragilidad de la situación.

Recuadro 1 - Los Foros de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda piden autocontención con respecto a la creación de nuevos canales de ayuda

La agenda en materia de eficacia de la ayuda ha demostrado su valor añadido en situaciones «normales» y tiene una gran importancia para la UE. Sin embargo, esta agenda no prohíbe a los donantes satisfacer las necesidades urgentes de un país que ha pasado por una situación de «pregenocidio» en la que una quinta parte de su población se vio obligada a desplazarse o emigrar, en particular cuando los canales de ayuda ya existentes no pueden obtener los resultados esperados o establecer una VARD en la RCA.

La UE se lo pensó dos veces antes de poner en marcha el FFB y la entonces Comisaria Georgieva efectuó varias visitas a la RCA en 2013 y 2014, y organizó una serie de talleres sobre la mejor manera de hacer frente a los problemas de resiliencia/VARD en el país, ya que la ayuda humanitaria no era suficiente ni tenía por cometido lograr efectos a largo plazo.

19. Junto con sus principales socios, la Comisión ha evaluado el valor añadido del Fondo Fiduciario y la pertinencia de un enfoque basado en la resiliencia/VARD en la RCA.

Al realizar el análisis necesario antes de crear el FFB, la Comisión no estaba en posición de iniciar un proceso o evaluación prolongados que habrían cuestionado la capacidad de la UE como un actor creíble, fiable y eficiente a la hora de tratar situaciones de emergencia.

La Comisión desea destacar las diferencias entre el uso y los propósitos de los fondos fiduciarios del Banco Mundial y las Naciones Unidas, y el propósito previsto por el legislador al introducir los fondos fiduciarios de la UE en el Reglamento financiero (RF).

El FFB de la UE es un «fondo fiduciario de emergencia» que debe crearse y ejecutarse con rapidez.

La gestión de fondos fiduciarios es una de las principales actividades del Banco Mundial. El Banco Mundial gestiona cientos de fondos fiduciarios, en tanto que estos no son un instrumento de ejecución habitual de la Comisión.

En vista de que los fondos fiduciarios de la UE se encuentran en sus primeras etapas de desarrollo, no resulta pertinente establecer paralelos entre estos y los fondos fiduciarios de las Naciones Unidas y el Banco Mundial.

20. Un análisis estructurado y documentado no es un requisito contemplado en el Reglamento financiero. El artículo 187, apartado 3, solamente establece que los fondos fiduciarios deben cumplir una serie de condiciones. No se exige que se formalice de manera alguna el modo en que se verifican estas condiciones.

La Comisión se ha ajustado y cumplido las disposiciones de su propio marco normativo, a saber, el RF. Las condiciones que establece el RF se traducen en las Directrices sobre fondos fiduciarios de la UE que se publican en el *Companion* de la DG DEVCO. Estas directrices se formularon antes de la creación del primer fondo fiduciario de la UE y deben mejorarse periódicamente sobre la base de las experiencias obtenidas con los fondos fiduciarios ya existentes.

La decisión de crear el fondo fiduciario se basa en el análisis de la crisis y la respuesta necesaria, y se fundamenta en la Decisión por la que se crea el fondo fiduciario de que se trate.

Véase igualmente la respuesta al apartado 19.

21. En 2014, la RCA era un país huérfano de ayuda y se situaba en los últimos puestos del Índice de Desarrollo Humano del PNUD. Diversos estudios y análisis, entre ellos los realizados por el PNUD (en particular los indicadores de salud y la falta de acceso a servicios básicos), y la identificación de la resiliencia como el ámbito peor financiado en la RCA, han servido de marco para el mandato del FFB en torno a la ayuda a los servicios básicos, la reconciliación (en tanto que situación posterior a la crisis) y la creación de empleo (para disuadir a los jóvenes de unirse a grupos armados).

22. La Comisión considera que en el Taller de febrero de 2014 se hizo un análisis adecuado.

Asimismo, este taller se basó en el análisis de conflictos conjunto de la UE y las Naciones Unidas organizado pocos días antes.

Por otra parte, la estrategia nacional del *Programme d'Urgence et de Relevement Durable* (PURD), adoptado en julio de 2014, que sirve de marco para todas las actividades de los donantes durante el período 2014-2016, establece una clara evaluación de las necesidades.

En julio de 2014 se elaboró una matriz de necesidades (por sector y tema), vinculada al PURD, en la que se establecían prioridades claras (a corto, medio y largo plazo), se proponían acciones que debían financiarse en el marco de la VARD y se establecía una división del trabajo entre los instrumentos de la UE y otros donantes.

Habida cuenta del breve período de creación del Fondo Fiduciario Békou, dictado por la situación de crisis de la RCA, un análisis exhaustivo habría requerido más tiempo y recursos. Dicho análisis se efectuó más tarde en concertación con las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Gobierno de

la RCA, y dio lugar a la formulación del plan nacional de recuperación y consolidación de la paz 2017-2021.

23. La resiliencia no es un tema nuevo en la cooperación para el desarrollo. La Comisión ha definido y evaluado extensamente la resiliencia (véase la Comunicación sobre la resiliencia, COM(2012) 586) para tener en cuenta la diferencia y el vínculo entre la acción humanitaria y la cooperación al desarrollo. Esta Comunicación se basa en la experiencia obtenida por la Comisión con su iniciativa «AGIR» en el Sahel y su plan «SHARE» en el Cuerno de África.

24. La Comisión reconoce la evaluación positiva del Tribunal.

25. La incorporación de algunos proyectos humanitarios anteriores financiados por la Comisión en el FFB es una buena práctica en materia de VARD. Como ocurre, por ejemplo, con los proyectos de salud. La lógica predominante en este caso es que si el contexto mejora y algunas zonas del país salen de la situación de crisis aguda para avanzar hacia la estabilidad, resulta conveniente que la ayuda humanitaria abandone dichas zonas para concentrarse en otras con mayor urgencia o más inestables, en las que la necesidad de salvar vidas es más aguda. La incorporación de iniciativas en el FFB en estos casos permite la continuidad de los servicios y ofrece la oportunidad de intervenir de forma más estructurada y de que los ministerios competentes tengan una mayor participación.

Recuadro 2 - Ejemplos de proyectos del fondo fiduciario Bêkou que abordan necesidades similares a proyectos también financiados mediante ayudas de la UE

c) El FFB tiene la obligación de adaptar y ajustar sus intervenciones a la evolución de la volátil situación y de trabajar en coordinación con otros donantes. Esto fue precisamente lo que sucedió en los dos ejemplos que se citan a continuación: algunos proyectos previstos por otros instrumentos (presupuesto para seguridad alimentaria y FED para Ecofaune) no pudieron ponerse en marcha con sus características iniciales. Fue necesario transferirlos al FFB para ejecutarlos con componentes u objetivos ajustados para adecuarlos mejor a la agenda de resiliencia.

En cuanto a la razón de ser de los fondos fiduciarios de la UE, estos no se integraron en los fondos fiduciarios de la Naciones Unidas ni se transfirieron a la FAO (Naciones Unidas), sino que se contrataron directamente con los socios ejecutores, permitiendo así a la UE hacer un seguimiento de las actividades. Por otra parte, en los casos en que la FAO era el único socio, el FFB logró negociar que las comisiones de gestión fueran tan solo del 5 % en lugar del 7 %.

d) En relación con ECOFAUNE+, es más que la simple continuación del proyecto ECOFAUNE-RCA, puesto en marcha en 2012. El anterior proyecto ECOFAUNE se basaba ante todo en actividades de trashumancia, mientras que el nuevo proyecto ECOFAUNE+ abarca: i) la ordenación del territorio (*aménagement du territoire*) en relación con el proceso de descentralización, y ii) oportunidades de subsistencia (formación profesional y microproyectos). Además, después de 2012, el contexto no solo cambió dramáticamente, sino que también fue necesario pasar del presupuesto-programa a las subvenciones.

26. La coordinación de los donantes es responsabilidad del Gobierno; en el caso de la RCA, no existía un marco de coordinación hasta ahora, debido a la crisis reinante y la situación posterior a la crisis.

El proceso de Evaluación de la Recuperación y la Consolidación de la Paz, iniciado a mediados de 2016 y aprobado por el Gobierno de la RCA, ha dado lugar a la creación de una Secretaría que se encarga de la coordinación de todos los donantes que participan en la RCA y del seguimiento hasta la conferencia. El FFB desempeña un papel activo en el seguimiento, más recientemente en su misión sobre el terreno en la RCA, efectuada del 16 al 23 de mayo de 2017.

27. El FFB se centrará ante todo en el pilar 2 («contrato social entre el Estado y la población») a través de la salud, la seguridad alimentaria y el desarrollo rural, y el pilar 3 (creación de empleo) para garantizar mejor la sostenibilidad. El Gobierno de la RCA será el que dirija la división del trabajo; no obstante, el nuevo Gobierno surgido de las elecciones de marzo de 2016 está creando lentamente las estructuras necesarias para tener suficiente capacidad para llevar a cabo esta tarea, pero esto lleva tiempo. La existencia misma del plan nacional de recuperación y consolidación de la paz es el fundamento más importante para que los donantes se ajusten a las prioridades de la RCA. La UE asume estas prioridades en todos sus instrumentos de ejecución, incluido el FFB.

29. La Comisión confirma que la creación de un fondo fiduciario en una situación posterior a una crisis puede brindar una excelente oportunidad para los donantes que desean ayudar y actuar de una forma menos fragmentada y más coordinada. El requisito previo para ello es que todos los donantes presentes en el país (y especialmente los Estados miembros de la UE) acepten utilizar el fondo fiduciario como el único instrumento (o al menos el principal) para canalizar su ayuda.

30. El principal objetivo del fondo fiduciario, como se establece en el Reglamento financiero, se recoge en el acuerdo constitutivo y es el siguiente: «ofrecer una ayuda coherente y selectiva para la resiliencia de los grupos vulnerables y apoyo a todos los aspectos de la salida de la crisis y la reconstrucción de la República Centrafricana, coordinar acciones a corto, medio y largo plazo, y ayudar a los países vecinos a hacer frente a las consecuencias de la crisis».

La coordinación entre los donantes es inherente a la estructura de gestión de los fondos fiduciarios de la UE y forma parte de su objetivo de reducir la fragmentación de la ayuda. Este objetivo se alcanza por la mera existencia de un fondo fiduciario de la UE que da a otros donantes la posibilidad de canalizar sus fondos a través de la Comisión. La Comisión no puede imponer a otros donantes la obligación de utilizar esta posibilidad.

31. La Comisión ha creado los medios para que los Estados miembros o cualquier donante agrupe sus fondos y, de este modo, favorezca la coordinación sobre el terreno. Sin embargo, no está en condiciones de evitar que los Estados miembros u otros donantes pongan en marcha y mantengan actividades en la RCA y adopten decisiones al respecto.

Recuadro 4 - Algunos de los donantes han incrementado su actividad al margen del fondo desde 2014

El PIN se centra en dos sectores que no abarca el FFB (apoyo presupuestario y gobernanza). Sin embargo, las actividades del sector 3, resiliencia rural y creación de empleo, se llevarán a cabo a través del FFB por motivos de coherencia y para beneficiarse de la experiencia obtenida con los proyectos en curso del FFB en el ámbito de la seguridad alimentaria.

El Banco Mundial no ha creado hasta ahora un fondo fiduciario propio. El que tiene previsto probablemente se centrará en las infraestructuras, sector no incluido en el FFB.

32. El FFB tiene su propio proceso decisorio y de gobernanza que se basa en su convenio constitutivo. A fin de no distorsionar esta gobernanza se ha decidido que el marco coordinado para la toma de decisiones no sea obligatorio para el FFB.

33. Durante las reuniones del Comité Operativo, se solicitó a todos los participantes una actualización sobre posibles proyectos nuevos con el fin de facilitar una correcta coordinación entre los miembros del Fondo Fiduciario. Sin embargo, no siempre se aprovecha esta oportunidad de mejorar la coordinación.

Recuadro 5 - Tres ejemplos de buenas prácticas de coordinación de donantes en los proyectos

En febrero de 2016, el FFB organizó un taller sobre salud con el objeto de extraer conclusiones de la Fase I y de diseñar la Fase 2. El taller fue convocado por el FFB y el Ministerio de Sanidad, con la participación de todos los demás donantes y socios ejecutores.

Este tipo de coordinación *ad hoc* antes de que se adopten todos sus proyectos constituye el *modus operandi* del FFB.

35. Las consultas se están celebrando de la mejor forma para garantizar un papel más amplio del Gobierno de la RCA en el FFB.

36. En efecto, el instrumento se diseñó especialmente para organizar la ayuda de forma más rápida y se le permitió además utilizar procedimientos de selección flexibles. Estos procedimientos son los mismos que se aplican en otros instrumentos europeos en situaciones de crisis. Por lo tanto, se espera que la celeridad sea similar en todos ellos.

37. El único procedimiento que no se ha formalizado como tal ni en la PRAG ni en las directrices sobre los instrumentos de la UE es la Convocatoria de manifestación de interés (CMI) específica del FFB. Sin embargo, este procedimiento se deriva directamente de las directrices internas sobre crisis de la Comisión, que invitan al órgano de contratación a considerar todas las opciones disponibles con el fin de «aumentar» el nivel de competencia en comparación con los procedimientos de adjudicación directa o negociados. Por ejemplo, se alienta al órgano de contratación a invitar a más de un candidato al procedimiento negociado o adjudicación directa.

38. La Comisión desearía resaltar que a la hora de comparar las (des)ventajas de los tres procedimientos, debe tenerse en consideración que estos constituyen una selección de aquellos que han demostrado ser eficaces en situaciones de crisis.

Por consiguiente, sus respectivas (des)ventajas también deben considerarse en comparación con los demás procedimientos de DEVCO que, tal y como se afirma en las directrices sobre crisis, no ofrecen la flexibilidad suficiente para ejecutar acciones específicas en situación de crisis o casos de inestabilidad estructural a largo plazo.

39. Los procedimientos son, o bien procedimientos estándar que se pueden encontrar en la PRAG, o bien, para la CMI específica del FFB, un procedimiento derivado de las directrices sobre crisis (que consiste en un procedimiento de adjudicación directa precedido de una consulta más amplia, a efectos de aumentar la transparencia y la competencia).

Respecto a la CMI específica del FFB, la transparencia se garantiza mediante la nota explicativa que aclara los distintos pasos de la selección.

Una vez determinado el procedimiento de selección y elegida la modalidad del o de los organismos de ejecución (es decir, según se defina en la PRAG/anexos o en el propio documento de procedimiento), la Comisión considera que ha cumplido el requisito de transparencia del RF, utilizando al mismo tiempo las disposiciones sobre flexibilidad del acuerdo constitutivo.

40. La Comisión considera que existían justificaciones pero que no se han formalizado.

41. Este caso, que se refiere a Genre I, se debe contextualizar.

En 2014, la Delegación de la Unión Europea identificó a dos ONG como las únicas de carácter internacional que trabajaban en el campo del género en la RCA, en particular cuando se trata de actividades que generan ingresos. Se consultó a ambas para intentar que trabajaran en un consorcio. Durante la negociación, una de las dos ONG se retiró de las conversaciones, ya que consideraba que la acción de 1,5 millones de euros era muy limitada para un consorcio.

En 2016, nuevas ONG internacionales participaron en la RCA. Se celebró una CMI para que GENRE II tuviera en consideración la posible participación de nuevos socios y para cubrir el nuevo componente «*volet politique*» que no existía en GENRE I.

42. La Comisión opina que es evidente la forma en que se seleccionaron los organismos de ejecución.

Como se indica en el apartado 38, aparte de un número limitado de contratos de servicio, el FFB ha utilizado tres métodos diferentes para seleccionar a los organismos de ejecución encargados de llevar a cabo los proyectos. La forma de elegir a los organismos de ejecución, o bien se define en la PRAG o en otras normas internas de la Comisión, o bien en el propio documento del procedimiento (véase el apartado 37).

La Comisión ha cumplido, por lo tanto, el requisito de transparencia del RF, utilizando al mismo tiempo las disposiciones sobre flexibilidad del acuerdo constitutivo.

43. Las disposiciones sobre flexibilidad han permitido ahorrar tiempo en comparación con los planteamientos más tradicionales. La celeridad de los procedimientos de selección en Bêkou solo puede ser similar a la de otros mecanismos europeos de suministro de la ayuda en situaciones de crisis, puesto que se derivan de las mismas normas. Para que los fondos fiduciarios de la UE sean más rápidos, deben poder aplicar procedimientos de crisis de la forma más sencilla y mantener al mismo tiempo un equilibrio entre la celeridad y la transparencia.

44. La Comisión considera que el número de días que duraron los debates no demuestra que las conversaciones pudieron haber sido más breves. Por ejemplo, los 503 días se refieren a la recuperación económica, que es el proyecto del FFB más innovador y complejo, y también el que menos necesitó una ejecución rápida.

Es necesario examinar la reiteración mencionada de las conversaciones. En las primeras fases del FFB, la rotación del personal era relativamente alta. Como resultado de ello, es posible que los asuntos se hayan tratado en más de una ocasión.

45. La retroactividad en los proyectos de salud fue objeto de anticipación, de acuerdo con los socios de la ejecución y de encuadre. Se utilizó para obtener debates basados en los resultados en lugar de en la duración. Los resultados mencionados en los apartados 78-79 parecen confirmar esta decisión.

La opción de la retroactividad se debe comparar con otras opciones disponibles, y por tanto con ninguna otra acción. La Comisión consideró que era mejor evitar lagunas en las actividades relativas a la retroactividad que interrumpir la acción.

Lo mismo se aplica al último caso de retroactividad, en el que esta se había anticipado, acordado con los socios de la ejecución y encuadrado debidamente.

46. La Comisión confirma que este porcentaje es reducido en comparación con las comisiones de gestión de otras organizaciones o instrumentos. Por lo tanto, es fundamental conservarlo como el mínimo necesario para garantizar las tareas y obligaciones del fondo fiduciario, especialmente si la gestión del fondo fiduciario es algo más que una simple gestión de proyectos.

47. Se trata asimismo de una práctica estándar en los fondos fiduciarios de las Naciones Unidas, donde los gastos de personal y de administración son costes directos que se añaden a las comisiones de gestión del 7 %-8 %.

Los gastos en los que se incurre se contabilizan en las cuentas anuales del FFB. Dichas cuentas anuales se elaboran de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NIC-SP) y han recibido un dictamen de auditoría externa sin reservas desde que se creó el fondo fiduciario.

Las recomendaciones del Servicio de Auditoría Interna de la Comisión, en las que se basan las observaciones del Tribunal de Cuentas, están siendo aplicadas actualmente.

48. La gestión directa también supone un coste, dado que las tareas deben gestionarse por el personal del fondo fiduciario, lo cual requiere recursos suficientes. El presupuesto de los costes de personal del fondo fiduciario depende de dos factores principales: 1) las aportaciones totales y 2) el porcentaje de los gastos administrativos. Este porcentaje se estableció en el acuerdo constitutivo en el 5 % para todas las aportaciones teniendo en cuenta el reducido tamaño del Fondo Fiduciario de Békou y su posible traslado a la RCA (el coste del personal de la Delegación es más elevado que el de Bruselas).

En relación con el coste de la cooperación delegada, este comentario no es específico del FFB sino que es un comentario general aplicable a los modos de gestión de la cooperación para el desarrollo. Respecto a la tabla 1 mencionada en el apartado 48, consulte nuestros comentarios en el apartado 38.

49. Con el fin de calcular si se puede lograr un traslado completo del personal a la RCA, son necesarios los elementos siguientes:

- 1) momento en el que la situación de seguridad permite dicho traslado;
- 2) el nivel de las aportaciones en dicha fecha para calcular el importe de las comisiones de gestión disponibles;
- 3) el porcentaje de las comisiones de gestión que permiten las aportaciones (sigue siendo necesario acordar el límite administrativo con la DG BUDG).

Se retomará esta cuestión una vez que se haya resuelto al menos el primer elemento.

51. La Comisión considera que el FFB ha introducido mecanismos de control en los proyectos. DEVCO ya ha acordado con el SAI establecer un marco global de rendimiento para los fondos fiduciarios teniendo en cuenta que se trata de un proceso gradual. DEVCO evaluará este importante aspecto una vez que se haya adquirido más experiencia.

52. Desde la auditoría, DEVCO ha lanzado dos nuevas iniciativas:

- establecer un comité director de los fondos fiduciarios de la UE presidido por el Director General de DEVCO que implique a los directores y gestores de cada fondo fiduciario para tratar temas de interés común y compartir las lecciones aprendidas en todos los aspectos (gobernanza, proceso de toma de decisiones...). Este comité director de los fondos fiduciarios de la UE ya se ha reunido dos veces desde su creación en marzo de 2017;
- hacer balance de la experiencia acumulada hasta la fecha y revisar las directrices y plantillas de DEVCO.

Además, en 2015 se iniciaron reuniones periódicas de los equipos encargados de los aspectos financieros y contractuales de los distintos fondos fiduciarios. Se interrumpieron a lo largo de 2016 con la partida del personal financiero a los otros fondos fiduciarios. Estas reuniones se reanudaron en abril de 2017.

53. No se establecieron objetivos para los indicadores en los que no existían valores de referencia o estos no eran fiables. No obstante, esto no impidió que el FFB adoptara recomendaciones de control al diseñar proyectos como Santé II y negociar contratos individuales.

55. Este pico de financiación en 2014 debe atribuirse a la financiación humanitaria. La financiación del desarrollo fue más modesta en comparación en 2014.

56. El documento de Evaluación de la Recuperación y la Consolidación de la Paz resalta dos grupos de objetivos, a tres y cinco años, con unas necesidades de financiación correspondientes de 1 600 y 3 200 millones de dólares estadounidenses respectivamente. Los importes comprometidos en la conferencia de Bruselas, de unos 2 300 millones de dólares, cubren por lo tanto con creces los tres primeros años de las necesidades del proceso de Evaluación de la Recuperación y la Consolidación de la Paz.

58. La «puesta en común de recursos» es una de las ventajas que aportan los fondos fiduciarios, incluso para los fondos de la UE de diferentes fuentes.

59. La Comisión considera que parte de la contribución alemana a la RCA es nueva y adicional en el campo de la cooperación para el desarrollo. La contribución francesa aumentó también tanto dentro como fuera del FFB.

61. En el trabajo preliminar sobre los futuros fondos fiduciarios se establece que estos no tienen por objeto impedir que los donantes financien las acciones fuera de los fondos fiduciarios de la UE.

65. El orden de las actividades en el mismo programa es también una característica específica del FFB. Permite tratar a un ritmo diferente varios aspectos relacionados con el mismo sector o ámbito.

Respecto a la salud, el FFB y la Delegación de la UE en Bangui han iniciado conversaciones con el Ministerio de Sanidad en relación con el sistema de suministro de medicamentos y no con todo el sistema sanitario. Las conversaciones están en curso pero aún no se ha alcanzado ninguna solución en esta fase.

Recuadro 7 - El Fondo Fiduciario de Békou organizó varios actos

Este tipo de talleres ofrece la posibilidad de coordinar mejor las actividades del VARD.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

72. La Comisión, junto con los principales socios comprometidos, ha evaluado el valor añadido de un fondo fiduciario y la importancia de un enfoque de resiliencia/VARD en la RCA.

Al realizar el análisis necesario antes de crear el FFB, la Comisión no estaba en posición de iniciar un proceso o evaluación prolongados que habrían cuestionado la capacidad de la UE como un actor creíble, fiable y eficiente a la hora de tratar situaciones de emergencia.

En lugar de ello, la Comisión ha seguido y cumplido las disposiciones de su propio marco jurídico, concretamente el RF.

Recomendación 1 – Elaborar más directrices para la elección del vehículo de ayuda y análisis de necesidades para definir los ámbitos de intervención de los fondos fiduciarios

La Comisión acepta la recomendación, que se aplicará de la siguiente manera:

La Comisión ha desarrollado las directrices sobre fondos fiduciarios que incluyen una sección sobre las condiciones para establecer un fondo fiduciario.

La Comisión está preparada para reconsiderar el alcance de las directrices con el fin de incluir una descripción más detallada de los criterios establecidos en el RF para evaluar las condiciones a efectos de establecer fondos fiduciarios de la UE.

A este respecto, la Comisión considera que al evaluar las condiciones para el establecimiento de un fondo fiduciario de la UE, se abordará la cuestión de las ventajas comparativas de otros vehículos de ayuda.

La Comisión considera que las directrices no pueden ser demasiado prescriptivas, especialmente en lo que se refiere a los fondos fiduciarios de emergencia.

73. El FFB ha definido actividades de coordinación *ad hoc* que asocian a todas las partes interesadas, sector por sector (sanidad, seguridad alimentaria, etc.). No obstante, la decisión de cada donante de mantener programas bilaterales es parte de su elección soberana.

74. La Comisión no lo ve así.

Los procedimientos son, o bien procedimientos estándar que se pueden encontrar en la PRAG o bien, para la CMI aplicada al FFB, un procedimiento basado en las directrices sobre crisis (procedimiento de adjudicación directa precedido de una consulta más amplia a efectos de aumentar la transparencia y la competencia).

Respecto a la CMI aplicada al FFB, la transparencia se garantiza mediante la nota explicativa de cada proyecto que aclara los distintos pasos de la selección.

Tras haber definido el procedimiento de selección que se utilizará y, cuando no se haya definido en la PRAG/anexos, en el propio documento del procedimiento la forma en que se elegirá a los organismos de ejecución, la Comisión opina que cumple el requisito de transparencia del RF, utilizando al mismo tiempo las disposiciones sobre flexibilidad del acuerdo constitutivo.

En relación con la celeridad, la Comisión considera que el número de días que duraron los debates no demuestra que las conversaciones pudieron haber sido más breves (véase el apartado 44).

75. La estimación de los costes totales, incluidos, entre otros, las comisiones de gestión de los organismos de ejecución no pertenecientes a la UE, no es una práctica común de los donantes principales como la ONU o el BM. Estos costes totales estimados no serían comparables con los de otros instrumentos y otros donantes (por ejemplo, la ONU o el BM), y no serían coherentes con los gastos contabilizados en las cuentas anuales del fondo fiduciario, que siguen las normas internacionales de contabilidad del sector público (véase la respuesta al apartado 37).

76. Aunque no exista un marco global de rendimiento específico para el FFB, la mayoría de los proyectos ofrecieron todos o la mayoría de los resultados esperados (véase el apartado 78).

Asimismo, en lugar de crear un marco de rendimiento específico del FFB, la Comisión prefiere basarse en el marco estándar de rendimiento de la DG DEVCO.

Recomendación 2 – Mejorar la coordinación de los donantes, los procedimientos de selección y la medición del rendimiento, y optimizar los costes administrativos

La Comisión acepta esta recomendación pero destaca que otras partes interesadas desempeñan también un papel en su seguimiento.

Sobre el primer punto, el FFB ya coordina sus actividades con otros donantes y partes interesadas pertinentes. La Comisión acepta, sin embargo, que la coordinación se podría realizar mejor y que todos los participantes del FFB deberían aprovechar las oportunidades de coordinación.

Sobre el segundo punto, la Comisión aplica sus reglas y procedimientos comunes así como las normas internas que permiten a los gestores de los fondos fiduciarios de la UE apartarse de estas reglas comunes en determinadas condiciones (las directrices internas sobre crisis y las directrices de los fondos fiduciarios de la UE). Por ejemplo, las directrices sobre situaciones de crisis reconocen problemas y limitaciones a la hora de contratar e implementar proyectos en situaciones de crisis, lo que permite utilizar «procedimientos flexibles» cuando se declare una situación de crisis en el país.

Sobre el tercer punto, la Comisión está de acuerdo en estudiar formas de aumentar la celeridad de los procedimientos de selección más allá de lo que permiten actualmente las normas internas, y conseguirá al mismo tiempo el equilibrio adecuado entre celeridad y transparencia.

Siguiendo una recomendación similar emitida por su Servicio de Auditoría Interna, la Comisión ya ha elaborado un plan de acción para abordar la recomendación y actualmente está aplicando las acciones designadas.

Teniendo en cuenta las limitaciones de seguridad y las conclusiones extraídas de las situaciones de crisis reflejadas en las directrices sobre crisis, la Comisión considera que el FFB ya aprovecha al máximo la cantidad de ayuda destinada a los beneficiarios finales. En la medida de lo posible, el FFB ya procura reducir los costes de ejecución, como fue el caso del contrato con la FAO en el que negoció unas comisiones de gestión del 5 % en lugar del 7 %.

La Comisión considera que el FFB ha introducido mecanismos de control en los proyectos y ha demostrado ventajas particularmente en cuanto a la celeridad que incorporará gradualmente en relación con los fondos.

El fondo fiduciario de la UE Bêkou para la República Centroafricana, el primero gestionado por la Comisión Europea, se puso en marcha en julio de 2014 para ayudar a uno de los países menos desarrollados del mundo. El Tribunal evaluó la justificación de la creación del fondo, su gestión y el logro de sus objetivos hasta la fecha. Pese a algunas deficiencias, el Tribunal concluyó que la decisión de crear el fondo era adecuada dadas las circunstancias. La gestión del fondo todavía no ha aprovechado todo su potencial en tres aspectos: coordinación entre las partes interesadas, transparencia, rapidez y relación coste-eficacia de los procedimientos, y mecanismos de seguimiento y de evaluación. En términos generales, sin embargo, el fondo ha obtenido logros positivos hasta la fecha. Las recomendaciones del Tribunal deberían contribuir a mejorar la concepción y la gestión de este y otros fondos fiduciarios de la UE.

40
1977-2017



TRIBUNAL
DE CUENTAS
EUROPEO



Oficina de Publicaciones

TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO
12, rue Alcide De Gasperi
L-1615 Luxemburgo
LUXEMBURGO

Tel. +352 4398-1

Preguntas: eca.europa.eu/es/Pages/ContactForm.aspx
Sitio web: eca.europa.eu
Twitter: @EUAuditors

© Unión Europea, 2017.

Para utilizar o reproducir fotografías o cualquier otro material de cuyos derechos de autor la UE no sea titular, debe obtenerse el permiso directamente de los titulares de los derechos de autor de dichas fotografías o materiales.