

Octubre de 2012

	<p>منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة</p>	<p>联合国 粮食及 农业组织</p>	<p>Food and Agriculture Organization of the United Nations</p>	<p>Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture</p>		<p>Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura</p>
---	---	-----------------------------	--	--	--	--

CONFERENCIA

38.º período de sesiones

Roma, 15-22 de junio de 2013

**Cuentas comprobadas - FAO 2010-11
Parte B – Informe del Auditor Externo**



**INFORME DETALLADO DEL AUDITOR EXTERNO
 SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA
 ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
 PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA
 CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO ECONÓMICO COMPRENDIDO
 ENTRE EL 1º DE ENERO DE 2010 Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

Índice	Página
Resumen	2
A. Mandato, alcance y metodología	11
B. Conclusiones y recomendaciones	12
Auditoría de la Sede.	12
1. Panorama financiero	12
2. Comprobación de los estados financieros.	16
3. Auditoría de las cuotas de los Estados Miembros	16
4. Controles presupuestarios	16
5. Ejecución del proyecto relativo a las NICSP/ERP.	21
6. Gestión basada en los resultados	23
7. Gestión del riesgo institucional	31
8. Programa de cooperación técnica	35
9. Gestión de las actividades de emergencia y rehabilitación	41
10. Gestión de los recursos humanos	45
11. Evaluación de los proyectos	49
Auditoría de las oficinas descentralizadas	53
12. Gestión de proyectos	53
13. Contratación y cartas de acuerdo	55
14. Gestión de activos	57
15. Consultores	58
16. Gestión financiera y de la liquidez	60
C. Declaraciones de la Administración	61
17. Cancelación de pérdidas de efectivo, cuentas por cobrar y bienes de propiedad	61
18. Pagos a título graciable	61
19. Casos de fraude o presunto fraude	61
D. Agradecimientos.	59
E. Lista de siglas	60

Resumen

1. El Auditor Externo comprobó los estados financieros correspondientes al bienio finalizado el 31 de diciembre de 2011 de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (que en el presente informe también se denominará la Organización). La auditoría se llevó a cabo mediante: a) visitas sobre el terreno a las oficinas regionales de la FAO en Tailandia, Ghana y Chile, las oficinas subregionales de Hungría y Etiopía y las oficinas de los representantes en el Pakistán, Somalia, Sudán, Myanmar, Sri Lanka y Etiopía; y b) el examen de las transacciones y las operaciones financieras en la Sede de Roma y en el Centro de Servicios Compartidos de Budapest.

2. En la auditoría correspondiente al bienio objeto de examen se incluyeron esferas de gestión como: la gestión basada en los resultados (GBR), la gestión del riesgo institucional (GRI), el proyecto relativo a las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP)/planificación institucional de los recursos (ERP) (ahora sistema mundial de gestión de los recursos o programa del SMGR), la gestión de los recursos humanos, el Fondo especial para actividades de emergencia y rehabilitación (SFERA), la gestión de las actividades de emergencia y rehabilitación, el Programa de Cooperación Técnica (PCT) y la evaluación de proyectos.

3. El Auditor Externo también examinó la situación de los recursos destinados a proyectos financiados por el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).

Dictamen de auditoría

4. El Auditor Externo emitió un dictamen sin reservas sobre los estados financieros correspondientes al período objeto de examen, como se indica en la parte A del presente informe. El Auditor Externo había emitido anteriormente un dictamen sin reservas sobre los estados financieros correspondientes al bienio 2008-09.

Resumen de las recomendaciones

5. El Auditor Externo ha formulado varias recomendaciones encaminadas a introducir mejoras basadas en su auditoría. Las principales recomendaciones son que la Organización debe:

Auditoría de la Sede		Prioridad	Plazo
Cuotas de los Estados Miembros			
1	Alentar a los Estados Miembros a pagar puntualmente sus cuotas corrientes y saldar las cuotas atrasadas mediante un plan de pago a plazos, para conseguir una mayor liquidez y a prestar su apoyo al Programa de Trabajo de la Organización. (Párrafo 43)	Fundamental	2012
Controles presupuestarios			

Auditoría de la Sede		Prioridad	Plazo
2	Mejorar la gobernanza del presupuesto, proporcionando un sistema de control para supervisar las actuaciones del responsable del presupuesto sobre los compromisos de gastos y abordar los riesgos de un compromiso superior al previsto en su origen. (Párrafo 50)	Importante	2012
3	Garantizar que los gastos se mantengan siempre dentro de los límites del presupuesto autorizado del proyecto y el efectivo proporcionado por los donantes, mediante: a) la supervisión constante del saldo en efectivo, considerándolo como el límite para la realización de nuevos gastos en el proyecto; b) la puesta en marcha pronta de la presentación de solicitudes de fondos de conformidad con los acuerdos de los proyectos cuando el saldo en efectivo sea bajo; c) la preparación pronta de la revisión del presupuesto con la aprobación apropiada antes de comprometer gastos que superen el último presupuesto aprobado; y d) la garantía constante de que los cargos al proyecto sean apropiados. (Párrafo 60)	Fundamental	2012
4	Adoptar medidas rápidas en coordinación con las divisiones y/o donantes pertinentes para poner remedio a los gastos superiores a los previstos en los proyectos cuyas actividades operacionales se hayan concluido y permitir su cierre financiero. (Párrafo 62)	Importante	2012
Ejecución del proyecto relativo a las NICSP/ERP			
5	Fortalecer la gestión del riesgo de los proyectos abordando de manera constante todos los riesgos existentes y nuevos y supervisar de cerca todas las principales actividades del proyecto, a fin de garantizar la aplicación de las NICSP en 2014. (Párrafo 69)	Fundamental	2012
6	Acelerar la preparación y finalización del documento sobre las necesidades de los usuarios (DNU), las hojas de análisis de las necesidades de los usuarios (HANU) y las declaraciones de las políticas contables para asegurarse de que se cumplan los plazos previstos, establecer una base válida para la actualización de las normas y reglamentos financieros y la preparación y finalización de los productos de notificación y control y proporcionar las aportaciones válidas y necesarias para los componentes de la versión 12 de Oracle ajustada a las NICSP. (Párrafo 71)	Importante	2012
7	Preparar y finalizar un manual de orientación sobre políticas en el que se establezcan y definan políticas, prácticas y orientaciones sobre la aplicación de las NICSP y que complemente las normas y otras declaraciones de profesionales de la contabilidad en la	Importante	2012

Auditoría de la Sede		Prioridad	Plazo
	Organización, además de facilitar información sobre las NICSP que guardan una relación directa o indirecta con sus operaciones. (Párrafo 77)		
Gestión basada en los resultados			
8	La Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP), junto con los departamentos/divisiones y equipos de estrategia pertinentes: a) examinar la formulación de los resultados de la Organización, los resultados de las unidades o las realizaciones de la Organización, garantizando que se traduzcan en cambios o realizaciones observables, a fin de asegurarse de que haya una asociación clara de su contribución con el logro del objetivo estratégico (OE)/objetivo funcional (OF)/resultado de la Organización correspondiente; y b) identificar y completar los valores de referencia y los que se han de alcanzar que están en consonancia con los indicadores de rendimiento para los resultados de la Organización/resultados de las unidades/realizaciones de la Organización, con objeto de garantizar que se le faciliten la evaluación/valoración de los progresos y el logro de los resultados previstos y la planificación futura para el siguiente Plan a plazo medio (PPM)/Programa de trabajo y presupuesto (PTP). (Párrafo 86)	Importante	2012
9	Resaltar en las directrices de la GBR que todas las unidades se debe someter al examen de mitad de año e incorporar los resultados al Sistema de apoyo para la planificación, la presentación de informes sobre la ejecución y la evaluación del programa (PIRES), de conformidad con las directrices para la supervisión y presentación de informes de la GBR. (Párrafo 115)	Importante	2012
10	Promover e intensificar la utilización del mecanismo existente de garantía de la calidad del PIRES para: a) fortalecer la rendición de cuentas y el compromiso de los funcionarios responsables; b) garantizar la calidad de la formulación, la ejecución fluida y la supervisión de los programas y proyectos; y c) efectuar la evaluación objetiva de los resultados de la Organización y de las unidades para la consecución de los resultados previstos. (Párrafo 119)	Importante	2012
11	Concentrar la atención en la medición y la notificación de los resultados frente a las aportaciones de recursos y su utilización y estudiar la posibilidad de integrar los resultados programáticos y financieros en un solo informe que constituya una aportación para las autoridades en el proceso de planificación y presupuestación. (Párrafo 124)	Importante	2012

Auditoría de la Sede		Prioridad	Plazo
Gestión del riesgo institucional			
12	Intensificar la ejecución del proyecto de la GRI y supervisar con mayor eficacia sus progresos para conseguir los resultados previstos a tiempo, poder actuar sobre los riesgos institucionales fundamentales y proteger la reputación, la relevancia y la existencia futura de la Organización. (Párrafo 136)	Fundamental	2012
13	Mejorar la estructura del personal del proyecto: a) previendo las medidas que se han de adoptar en relación con el desplazamiento/disponibilidad del personal y el aumento de la plantilla necesaria para trabajar en él, a fin de garantizar que se cumplan los calendarios y se transmitan todos los productos necesarios; b) creando un Comité de Riesgos Institucionales que garantice un tratamiento más fluido de los asuntos y actividades relacionados con la introducción de esta reforma concreta del Plan inmediato de acción (PIA); y c) coordinándose con la división de comunicaciones pertinente, involucrando a la población para la transmisión de la información esencial y aplicando la tecnología al proyecto mediante la creación de un enlace de una página web especial con el proyecto de la GRI. (Párrafo 141)	Importante	2012
Programa de Cooperación Técnica			
14	Mejorar el ritmo de aprobación y ejecución de los proyectos mediante: a) la aplicación de una política en la que se establezca un plazo para cada fase del proceso, teniendo en cuenta la experiencia del pasado o las enseñanzas aprendidas en cuanto a la consecución de la aprobación de los proyectos; b) la supervisión por parte de los responsables del presupuesto de factores no controlables y el suministro de un asesoramiento óptimo sobre el destino del proyecto basándose en estos factores; c) el examen de los proyectos en diversas fases de tramitación y las excepciones en ellos debidas a una financiación insuficiente, una prioridad baja, las solicitudes oficiales pendientes de los gobiernos/asociados y las revisiones de los proyectos, si las hubiera, y la supervisión de la eliminación de estas excepciones por parte de los responsables del presupuesto; y d) la garantía del Coordinador del PCT de que los proyectos en tramitación activa se podrán financiar en un plazo de 12 meses. (Párrafo 155)	Fundamental	2012

Auditoría de la Sede		Prioridad	Plazo
15	Mejorar el seguimiento y la supervisión institucionales del programa y que adopte medidas esenciales para abordar las causas profundas por las que hay proyectos que se mantienen sin acabar a pesar de haber pasado la fecha límite y otros que necesitan un cierre operacional y financiero. Se trata de reducir al máximo situaciones semejantes en el futuro, o mejor eliminarlas. (Párrafo 168)	Importante	2012
16	Fortalecer la estructura de seguimiento mediante el establecimiento de exámenes internos periódicos de la garantía de la calidad de los proyectos, para detectar y abordar con prontitud en su origen las señales de retrasos y otros obstáculos. (Párrafo 176)	Importante	2012
Gestión de las actividades de emergencia y rehabilitación			
17	Facilitar información operacional más fidedigna mediante la obtención de los datos necesarios de los países como base para la adopción de decisiones. (Párrafo 182)	Importante	2012
18	Proseguir las actividades de supervisión con la participación de personal no perteneciente a la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación (TCE) en las actividades de todo el Objetivo estratégico I. Integrar en las medidas programadas las actividades de supervisión relativas a la coordinación, puesto que la mayor parte de los equipos del Objetivo estratégico I no están bajo la supervisión directa de la TCE. (Párrafo 185)	Importante	2012
19	Exigir la presentación de informes dentro del plazo a pesar de los obstáculos identificados. Dar prioridad a la mejora de las competencias de los encargados de la preparación de los informes, sobre todo en las oficinas sobre el terreno. (Párrafo 197)	Importante	2012
20	Introducir mejoras de las políticas en el Manual del Programa de Campo para definir los plazos del cumplimiento pleno del compromiso, la presentación de las reclamaciones pendientes y la elaboración del formulario de transferencia de propiedad. Introducir en los acuerdos de los proyectos cláusulas relativas a la enajenación del equipo o su utilización después de la fecha límite. (Párrafo 209)	Importante	2012

Auditoría de la Sede		Prioridad	Plazo
Gestión de los recursos humanos			
21	Mantener una coordinación estrecha con la División de Gestión de Recursos Humanos (CSH) y la Secretaría del Comité de Selección del Personal Profesional (PSSC) para garantizar que las presentaciones de candidaturas para un posible nombramiento no lleven a los países que representan a alcanzar el límite máximo de representación, con el fin de mantener las metas de equilibrio de género y representación geográfica de la Organización. (Párrafo 224)	Importante	2012
22	Garantizar un registro puntual de las modificaciones de la representación geográfica como consecuencia de cambios de nacionalidad, contrataciones, jubilaciones obligatorias, dimisiones y otros tipos de separación e incluir en el informe sobre la representación geográfica las causas de su variación de la correspondiente a los Estados Miembros para tener un perfil de representación exacto y puntual. (Párrafo 225)	Importante	2012
23	Establecer medidas para: a) agilizar el proceso de contratación de jóvenes profesionales; b) utilizar el sistema de iRecruitment en la tramitación de las solicitudes en el marco del Programa de jóvenes profesionales (JPP); y c) garantizar el cumplimiento de los requisitos de preparación de un documento de ejecución del proyecto para establecer un esbozo claro del proyecto y metas y plazos más realistas. (Párrafo 229)	Importante	2012
24	Proceder a la publicación de una política institucional de movilidad de carácter oficial para tener un conocimiento común de las metas, los beneficios y las expectativas específicas de la Organización a partir de su personal con respecto a sus resultados y su conducta, además de servir de orientación para las rotaciones y reasignaciones de personal. (Párrafo 240)	Importante	2012
Evaluación de los proyectos			
25	Mejorar la política de evaluación para cumplir las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas mediante la inclusión en la Carta de la Oficina de Evaluación (OED) de: a) las responsabilidades de los evaluadores y sus competencias necesarias; b) las expectativas de la administración superior y los responsables de los programas; c) los criterios para la	Importante	2012

Auditoría de la Sede		Prioridad	Plazo
	selección de los proyectos que se han de evaluar; d) el calendario de las evaluaciones; e) la institucionalización de la supervisión de los resultados de las evaluaciones; y f) el mantenimiento de una base de datos actualizada que contenga las conclusiones, recomendaciones y enseñanzas aprendidas para su uso por la Organización y sus partes interesadas en la adopción de decisiones. (Párrafo 246)		
26	Examinar la planificación existente y elaborar en colaboración con el personal de la OED el plan de trabajo de evaluación, para fomentar la transparencia en la planificación, supervisión y presentación de informes sobre la situación y los resultados de la evaluación de cada proyecto. (Párrafo 250)	Importante	2012
27	Realizar una evaluación a posteriori de los proyectos para valorar plenamente las repercusiones y la sostenibilidad de los concluidos. Asignar un presupuesto para la realización de la evaluación a posteriori. (Párrafo 258)	Importante	2012
28	Mejorar los instrumentos de garantía de la calidad, proporcionando descripciones/criterios o valores adecuados para las preguntas/cuestiones y la escala de puntuación, cuando sean aplicables y en la medida de lo posible, para garantizar la calidad de los procesos y productos de evaluación de los proyectos. Utilizar los instrumentos de garantía de la calidad durante la realización de la evaluación, no solo a posteriori, para garantizar una mejor calidad de los procesos y los informes de evaluación. (Párrafo 260)	Importante	2012
29	Seguir supervisando de cerca la presentación por los oficiales responsables de sus respuestas a los informes de evaluación y de seguimiento. Señalar a la atención de los interesados el retraso observado o la no presentación de la respuesta de la Administración y los informes de seguimiento. Indicar en el informe o registrar la fecha de recepción de dichos informes con fines de supervisión y control. (Párrafo 265)	Importante	2012
30	Establecer un procedimiento de validación/cierre de las recomendaciones aplicadas y un sistema de supervisión que permita el seguimiento, con una periodicidad semestral o anual, de la situación de las recomendaciones hasta el cierre. (Párrafo 266)	Importante	2012

Auditoría de las oficinas descentralizadas		Prioridad	Plazo
Gestión de los proyectos			
31	Trabajar sin sobrepasar el presupuesto del proyecto aprobado, y en el caso de los proyectos de fondos fiduciarios atenerse al efectivo recibido de los donantes; garantizar que los fondos estén disponibles para el proyecto antes de adquirir compromisos y realizar gastos, supervisar con diligencia y verificar los saldos de caja mediante el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo (FPMIS), la base de datos de Oracle y el Sistema de contabilidad sobre el terreno (FAS); y advertir a la División de Finanzas (CSF) de cualquier necesidad que se prevea de obtener más efectivo del donante. (Párrafo 273)	Importante	2012
32	Garantizar la dotación de presupuesto para la evaluación de todos los proyectos, de manera que se pueda llevar a cabo una evaluación final o a posteriori. (Párrafo 277)	Importante	2012
Adquisiciones y cartas de acuerdo			
33	Desempeñar una función activa en la determinación de las competencias para las adquisiciones sobre el terreno, a fin de garantizar que se realicen correctamente en las oficinas descentralizadas en interés de la Organización. (Párrafo 283)	Importante	2012
34	Supervisar los progresos de las actividades completadas frente a los gastos realizados por los asociados en la ejecución, con miras a evitar pagos superiores a los previstos. (Párrafo 289)	Importante	2012
35	Garantizar que el calendario de pagos con arreglo a la carta de acuerdo proteja debidamente los intereses de la Organización y promover la entrega puntual de los servicios/productos. (Párrafo 290)	Importante	2012
36	Asegurarse de que los asociados en la ejecución posean un buen historial y capacidad financiera y puedan llevar a cabo las actividades sin solicitar una suma considerable como pago inicial, y garantizar que la cuantía del pago anticipado esté dentro del límite establecido en la Sección 507 del Manual. (Párrafo 291)	Importante	2012
Gestión del activo			
37	Mejorar la gestión del activo mediante: a) la observancia estricta del Manual, la reglamentación y las normas de la Organización, mediante la presentación periódica de un Informe de activos de final de año (YEAR) actualizado como base para la conciliación con los registros de la Sede; b) la supervisión periódica de la adquisición de propiedades no fungibles; y c) la notificación pronta de las	Importante	2012

Auditoría de las oficinas descentralizadas		Prioridad	Plazo
	adquisiciones utilizando el formulario ADM 41 y de las pérdidas, daños e inutilización mediante el formulario ADM 83. (Párrafo 294)		
Consultores			
38	Aplicar los controles prescritos y las directrices y reglamentos en la contratación de consultores. (Párrafo 300)	Importante	2012
39	Hacer cumplir las disposiciones de la Sección 319 del Manual, en particular sobre el proceso de selección competitiva en la elección de consultores, a fin de que la Oficina del Representante de la FAO en Etiopía tenga la oportunidad de conseguir el mejor experto al costo más ventajoso. Ampliar la base de datos de consultores y conseguir una utilización óptima de la lista de reserva para reducir la dependencia de un número limitado de expertos en el proceso de contratación. (Párrafo 303)	Importante	2012
40	Garantizar la observancia estricta de la reglamentación, las normas y las políticas financieras para mejorar la gestión financiera y del efectivo en las oficinas descentralizadas. (Párrafo 306)	Importante	2012
41	Mejorar el control de la supervisión en las oficinas descentralizadas mediante la verificación periódica de la observancia de la reglamentación y las políticas financieras de la Organización, para la hacer frente al riesgo de utilización inapropiada de fondos. Estudiar la posibilidad de incorporar al plan de acción de la CSF las competencias del personal que desempeña funciones financieras en las oficinas descentralizadas. (Párrafo 307)	Importante	2012

Nota:

Fundamental: La medida se considera imprescindible para garantizar que la Organización no se vea expuesta a riesgos elevados. Si no se adoptan medidas, podrían producirse consecuencias financieras graves y perturbaciones importantes de las operaciones.

Importante: La medida indicada se considera necesaria para evitar la exposición a riesgos importantes. Si no se adopta la medida, podrían producirse consecuencias financieras y perturbaciones de las operaciones.

En los párrafos 48, 49, 61, 63, 74, 87, 96, 102, 107, 111, 146, 161, 164, 172, 177, 188, 190, 193, 202, 205, 215, 219, 232, 236, 247, 274, 279 y 297 del presente informe figuran otras recomendaciones importantes del Auditor Externo.

Recomendaciones de auditorías anteriores

6. El estado de la aplicación por la Administración de las recomendaciones de las auditorías anteriores del Auditor Externo se expone en un informe separado presentado al Comité de Finanzas. De las 27 recomendaciones formuladas para el bienio 2008-09, 11 (el 41 %) se han aplicado totalmente y 16 (el 59 %) están en proceso de aplicación. Reiteramos las recomendaciones y pedimos a la Administración que las aplique.

A. Mandato, alcance y metodología

7. De conformidad con el artículo XII del Reglamento Financiero de la FAO, el Auditor Externo comprobó los estados financieros y examinó las operaciones de la Organización correspondientes al bienio finalizado el 31 de diciembre de 2011.

8. La auditoría se realizó de conformidad con los artículos 12.1 a 12.10 del Reglamento Financiero de la Organización y el mandato adicional relativo a la auditoría externa que figura como apéndice del citado Reglamento Financiero y con las Normas Internacionales de Auditoría. En virtud de tales normas, el Auditor Externo debe cumplir una serie de requisitos éticos y planificar y realizar la auditoría de forma que se tengan garantías razonables de que los estados financieros no presentan errores sustantivos.

9. La comprobación de cuentas tenía como objetivo primordial permitir al Auditor Externo formarse una opinión acerca de si los estados financieros presentaban fielmente la situación financiera de la Organización al 31 de diciembre de 2011 y los resultados de sus operaciones y el flujo de efectivo en el bienio fiscal concluido, de conformidad con las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas. Dicha auditoría incluía una evaluación de si los gastos consignados en los estados financieros se habían efectuado con los fines aprobados por los órganos rectores y si los ingresos y los gastos se habían clasificado adecuadamente y se habían registrado de conformidad con el Reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada. También se incluyó un examen general de los sistemas financieros y los mecanismos de control interno, así como una verificación por muestreo de los registros de contabilidad y otros documentos justificativos, en la medida en que el Auditor Externo lo consideraba necesario para formarse una opinión acerca de los estados financieros.

10. En la comprobación de cuentas se incluyó el examen por muestreo de los datos que respaldaban las cantidades y los datos consignados en los estados financieros. También se incluyó una evaluación de los principios contables utilizados y de las estimaciones significativas realizadas por la Organización, así como de la presentación general de los estados financieros.

11. Además, el Auditor Externo examinó la situación de los recursos de los programas llevados a cabo en cooperación con otros organismos o en su nombre, a saber:

- Situación bienal de los recursos y Apéndice 1 (Estado bienal de los gastos al 31 de diciembre de 2011) de la FAO/FNUAP;
- Situación de los recursos y Apéndice 1 (Estado de los gastos en los proyectos ejecutados por la Organización al 31 de diciembre de 2011) de la FAO/ PNUD; y
- Situación de los recursos correspondiente al bienio finalizado el 31 de diciembre de 2011 de la FAO/ FMAM.

12. El Auditor Externo también realizó un examen de las operaciones de la Organización con arreglo a lo dispuesto en el artículo 12.4 del Reglamento Financiero, en el que se estipula que el Auditor Externo ha de formular observaciones acerca de la eficacia de los procedimientos financieros, el sistema de contabilidad, la fiscalización financiera interna y, en

general, la administración y gestión de sus operaciones. Estos asuntos se abordan en las secciones pertinentes del presente informe.

13. El Auditor Externo notificó constantemente los resultados de la auditoría a la Administración en forma de cartas sobre asuntos de gestión e informes breves con observaciones detalladas y recomendaciones. Esta práctica permite mantener un diálogo ininterrumpido con la Administración.

14. El Auditor Externo coordinó los ámbitos previstos para la comprobación de cuentas con la Oficina del Inspector General, con objeto de evitar la duplicación de esfuerzos y determinar en qué medida se podía confiar en su trabajo. También colaboró con el Comité de Auditoría de la Organización a fin de mejorar ulteriormente su labor.

15. El presente informe abarca asuntos que, en opinión del Auditor Externo, se deben señalar a la atención de la Conferencia de la FAO.

B. Conclusiones y recomendaciones

Auditoría de la Sede

1. Panorama financiero

Coefficientes financieros fundamentales

16. En los estados financieros de la Organización están comprendidos los recursos del Programa Ordinario y los extrapresupuestarios. En el Cuadro I.1 *infra* se presentan los indicadores financieros fundamentales, basados en la situación financiera al 31 de diciembre de 2011.

Cuadro I.1
Coefficientes de los indicadores financieros fundamentales

Descripción del coeficiente	Fondo General y fondos conexos (Programa Ordinario)			Fondos fiduciarios y del PNUD (extrapresupuestarios)			Todos los fondos		
	Bienio finalizado el 31 de diciembre								
	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2007	2009	2011
Efectivo/activo total ^a	0,074	0,120	0,115	0,973	0,991	0,999	0,594	0,698	0,662
Efectivo/pasivo corriente ^b	0,243	0,365	0,308	1,008	1,029	1,051	0,865	0,931	0,907
Activo corriente/pasivo corriente ^c	1,272	1,097	1,052	1,036	1,038	1,052	1,080	1,049	1,052
Activo total/pasivo total ^d	0,563	0,494	0,486	1,036	1,038	1,052	0,765	0,757	0,729

^a Un coeficiente elevado refleja una situación financiera saneada.

^b Un coeficiente elevado indica la cuantía de efectivo disponible para saldar las deudas.

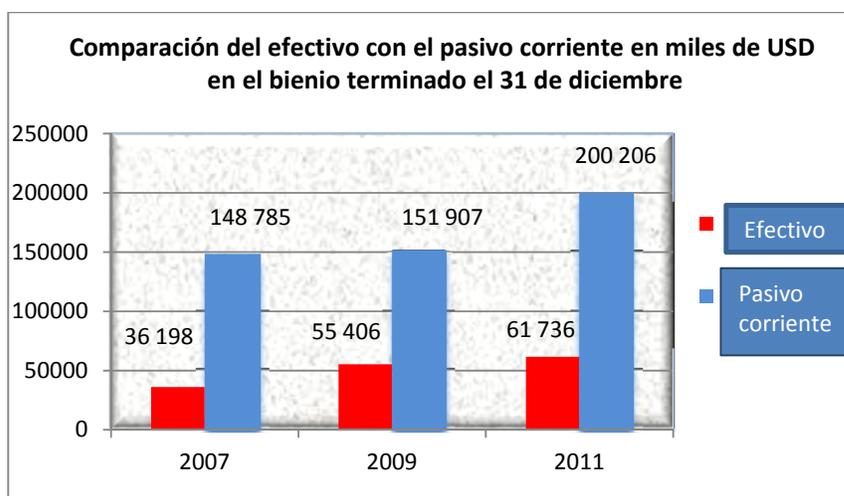
^c Un coeficiente elevado refleja la capacidad de la entidad para cumplir sus obligaciones a corto plazo en relación con la deuda; cuanto más alto es el coeficiente, mayor liquidez tiene la entidad.

^d Un coeficiente elevado indica una situación de solvencia positiva.

Fondo General y fondos conexos

17. El coeficiente efectivo/activo total bajó de 0,120 en 2009 a 0,115 en 2011. La disminución se atribuye al mayor saldo de las contribuciones pendientes y las cuentas por cobrar (véase el Estado financiero II). Esta situación se ve agravada por el bajo coeficiente efectivo/pasivo corriente, que indica que solamente cuenta con el respaldo del efectivo alrededor de un tercio del pasivo corriente (véase la Figura 1). Además, el coeficiente activo corriente/pasivo corriente ha seguido una tendencia descendente desde 2007, pero al 31 de diciembre de 2011 el activo corriente seguía superando el pasivo corriente en un 5 %. Por último, el coeficiente activo total/pasivo total ha registrado una disminución constante desde 2007. El activo ha podido cubrir en 2011 solo alrededor de la mitad del pasivo, puesto que el déficit en el saldo de los fondos aumentó de 473 032 millones de USD en 2009 a 569 170 millones de USD en 2011 (véase el Estado financiero II).

Figura 1



18. La situación de liquidez de la Organización en el Fondo General, representada por el efectivo, el equivalente en efectivo y los depósitos a corto plazo, ascendía a 61,37 millones de USD al 31 de diciembre de 2011, habiendo registrado un aumento de 5,96 millones de USD con respecto a la suma de 55,41 millones de USD del 31 de diciembre de 2009. La liquidez a corto plazo de la Organización está representada en el coeficiente corriente, es decir, activo corriente/pasivo corriente (véase el Cuadro I.1) al 31 de diciembre de 2011, de 1,052, que está por encima del correspondiente al bienio 2008-09, de 1,049. El efectivo y los depósitos a corto plazo disminuyeron considerablemente, pasando de 878,94 millones de USD al 31 de diciembre de 2009 a 568,49 millones de USD al 31 de diciembre de 2011.

19. Hay un aumento apreciable de las contribuciones pendientes totales. En la comparación de las cifras de final del bienio se observa que de los 97,10 millones de USD de 2008-09 el saldo subió a 117,67 millones de USD. El aumento se atribuye básicamente a las cuotas atrasadas de los Estados Miembros, por una cuantía de 28,41 millones de USD.

20. Al igual que en años anteriores, los sueldos del personal siguieron constituyendo la parte principal de los gastos de la Organización. En 2010-11, los sueldos del personal con

cargo al Fondo General y fondos conexos ascendieron a 653,46 millones de USD, es decir, el 59,17 % de los gastos totales, de 1 104,39 millones de USD.

Fondos fiduciarios y del PNUD

21. El análisis de los coeficientes pone de manifiesto que los fondos fiduciarios y del PNUD tienen una situación financiera saneada y cuentan con una gran liquidez. El coeficiente efectivo/activo total, de 0,999 en 2011, indica que el efectivo no está vinculado a ninguna actividad. Los coeficientes efectivo/pasivo corriente, activo corriente/pasivo corriente y activo total/pasivo total significan que el efectivo o el activo disponibles son suficientes para cubrir el pasivo. Los coeficientes saneados del balance de los fondos fiduciarios y del PNUD demuestran fehacientemente que se pueden respaldar debidamente las necesidades presentes de las operaciones.

22. La adquisición de equipo fungible y no fungible, por un valor de 522,08 millones de USD, representó la mayor partida de gastos con cargo a los fondos fiduciarios y del PNUD, con un 31,99 % de los gastos totales, de 1 632,18 millones de USD.

Todos los fondos

23. En conjunto, la situación financiera de la Organización se ve afectada negativamente por la mala situación financiera del Fondo General y fondos conexos. Los coeficientes efectivo/activo total, efectivo/pasivo corriente y activo total/pasivo total disminuyeron ligeramente entre 2009 y 2011 debido sobre todo al aumento del saldo de las cuentas por cobrar y el pasivo total. El activo total cubre solamente alrededor del 73 % del pasivo total (véase la Figura 2). Sin embargo, el coeficiente activo corriente/pasivo corriente, de 1,052 en 2011, demuestra que el activo corriente puede cubrir con creces el pasivo corriente. Cabe señalar que el principal motivo del déficit entre el activo total y el pasivo total es el pasivo no financiado relacionado con el personal.

Figura 2



Situación financiera de la Organización

24. La situación financiera de la Organización sigue siendo todavía de déficit al final del bienio 2010-11.

Fondo General

25. El activo de la Organización en el Fondo General y fondos conexos ascendía en total a 537,10 millones de USD al 31 de diciembre de 2011, frente a 461,32 millones de USD al 31 de diciembre de 2009. El efectivo y los depósitos a plazo aumentaron de 55,41 millones de USD a 61,38 millones de USD (un 10,77 %), mientras que las contribuciones por cobrar subieron de 82,39 millones de USD a 110,38 millones de USD (un 33,97 %).

26. Por otra parte, el pasivo en el Fondo General y fondos conexos pasó de 934,35 millones de USD al 31 de diciembre de 2009 a 1 106,26 millones de USD al 31 de diciembre de 2011, lo que representa un aumento de 171,91 millones de USD. Este incremento se debe sobre todo al aumento de las contribuciones recibidas por adelantado (17,16 millones de USD), las obligaciones por liquidar (5,50 millones de USD) y el pasivo relacionado con el personal (123,62 millones de USD).

27. El déficit del saldo total de las reservas y los fondos siguió aumentando, de 439,78 millones de USD al 31 de diciembre de 2009 a 525,84 millones de USD al 31 de diciembre de 2011, es decir, un aumento del déficit de 86,06 millones de USD, un 19,57 %.

28. El déficit neto reajustado de los ingresos con respecto a los gastos en el Fondo General y fondos conexos en el bienio anterior, de 92,29 millones de USD, descendió a 78,90 millones de USD en este bienio, es decir, una disminución de 13,39 millones de USD (véase el Estado financiero I). Esto se debe al aumento del superávit de los ingresos con respecto a los gastos, de 27,18 millones de USD en el bienio 2008-09 a 100,46 millones de USD en 2010-11, y al aumento del rendimiento de las inversiones a largo plazo, de 54,35 millones de USD.

29. El gasto en concepto de intereses del pasivo relacionado con el personal sigue contribuyendo de manera importante al déficit neto. Dicho gasto aumentó de 94,75 millones de USD en el bienio 2008-09 a 114,95 millones de USD en el bienio 2010-11. Las pérdidas actuariales también subieron a 40,39 millones de USD, frente a 22,05 millones de USD en el bienio 2008-09, como consecuencia de las reconocidas para los fondos del seguro médico después del cese en el servicio y para liquidaciones.

30. En conjunto, el déficit del Fondo General y fondos conexos pasó de 558,56 millones de USD al 31 de diciembre de 2009 a 640,89 millones de USD al 31 de diciembre de 2011 (véase el Estado financiero I). El aumento del déficit se vio impulsado por el costo no financiado asociado con los fondos para el pasivo relacionado con el personal tras el cese en el servicio.

31. La financiación del pasivo relacionado con el personal sigue dando lugar a un déficit estructural en el Fondo General. El pasivo total correspondiente a los cuatro planes al 31 de diciembre de 2011 era de 1 152,08 millones de USD, de los que 817,69 millones de USD carecían de financiación (véase la nota 23 de los Estados financieros).

Fondos fiduciarios y del PNUD

32. El activo sufrió una reducción de 34,57 millones de USD, es decir de 909,86 millones de USD a 875,29 millones de USD. El pasivo también disminuyó 44,43 millones de USD, es decir, de 876,39 millones de USD a 831,96 millones de USD. Las reservas totales de los fondos y sus saldos ascendían a 43,33 millones de USD al 31 de diciembre de 2011, superando el saldo del 31 de diciembre de 2009 de 33,48 millones de USD.

33. La Organización tenía un superávit de ingresos con respecto a los gastos de 2,34 millones de USD, que también se transfirió a las cuencas de los donantes, de manera que el saldo de los fondos se mantenía sin cambios al final del período (véase el Estado financiero I).

2. Comprobación de los estados financieros

34. Comprobamos los estados financieros, compuestos por los Estados financieros I a IV, el Apéndice 1, los anexos I y II y las notas de acompañamiento 1 a 31, tal como se presentan en la Parte A del presente informe, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. La Administración abordó inmediatamente las conclusiones y observaciones señaladas durante la comprobación de los estados financieros y las cuentas que requerían ajustes.

35. Emitimos un dictamen sin reservas sobre la imparcialidad de la presentación de los estados financieros.

Política contable sobre las inversiones

36. Durante el bienio 2010-11, la Organización adoptó normas contables que se ajustan a las NICSP en relación con el tratamiento contable y los requisitos de divulgación de sus carteras de inversión, efectivo y equivalentes en efectivo. La transición de las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas a las NICSP dio lugar a cambios en las políticas contables en relación con el reconocimiento, la medición y la presentación de las inversiones, el efectivo y los equivalentes en efectivo.

37. El Auditor Externo tomó nota de la decisión adoptada por la Administración, por estar en consonancia con el avance hacia la observancia plena de las NICSP para 2014 y ser admisible en el marco de las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas. La adopción de esta nueva política permitió una divulgación más informativa de las inversiones y las cuentas de efectivo y equivalente en efectivo de la Organización.

3. Auditoría de las cuotas de los Estados Miembros

Pago de las cuotas por los Estados Miembros

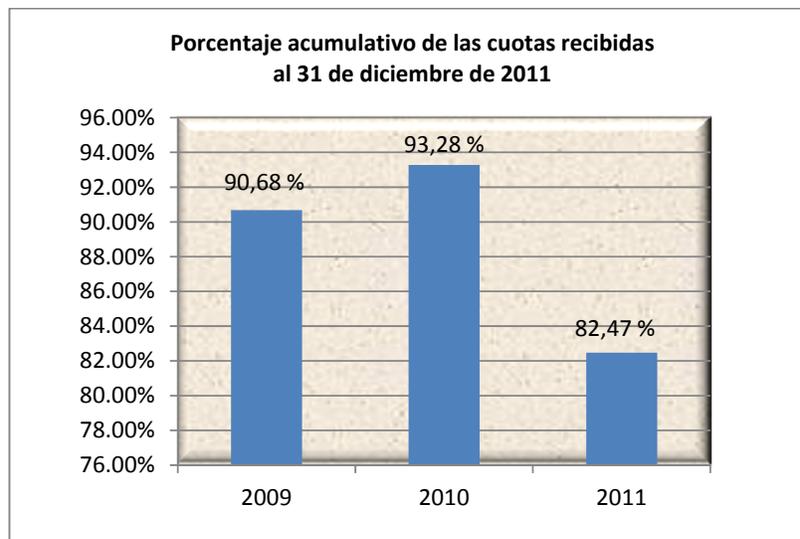
38. En la nota 16 de los Estados financieros sobre las contribuciones por recibir se señalaba que el saldo total de las cuotas asignadas al 31 de diciembre de 2011 era de 103,99 millones de USD, frente a 75,58 millones de USD en 2009, con un aumento de 28,41 millones de USD, que equivalían a un 37,59 %. Esto se puede atribuir al aumento del saldo pendiente de las cuotas en euros, de 28,84 millones de EUR, es decir, el 128,87 % del saldo de 22,38 millones

de EUR de 2009, en comparación con los 51,22 millones de EUR de 2011. La disminución del saldo pendiente de las cuotas en USD anuló el aumento del componente en EUR del saldo total de las cuotas pendientes. De 43,29 millones de USD en 2009 pasó a 37,81 millones de USD en 2011, con una disminución de 5,48 millones de USD, un 12,66 %.

39. Observamos una mejora en el pago de las cuotas por parte de los Estados Miembros, pero no se mantuvo en 2011. También pudimos comprobar que durante el bienio 2010-11 se habían respetado sistemáticamente los planes de pago a plazos. Además, se habían adelantado 4 millones de USD y 0,4 millones de EUR pagaderos en 2012 y más adelante.

40. En el gráfico siguiente (Figura 3) se muestra el porcentaje acumulativo de las cantidades recibidas (sumadas las recibidas en USD y en EUR) al 31 de diciembre de 2011 correspondientes a las cuotas del Programa Ordinario de 2009, 2010 y 2011.

Figura 3



41. De manera análoga, en la fecha de la auditoría seguían pendientes durante un período de dos a 20 años contribuciones en efectivo de los gobiernos por una cuantía de 3,92 millones de USD. Así pues, se efectuó una consignación del 100 % de estas cantidades por cobrar a efectos de presentación de informes financieros.

42. El retraso en el pago de las cuotas de los Estados Miembros debido a limitaciones financieras fue en detrimento de la liquidez y las necesidades operacionales de efectivo de la Organización para el Programa de Trabajo. Además, los fondos vinculados a créditos en mora incidieron gravosamente en el nivel de liquidez de la Organización, pudiendo impedir la ejecución eficaz y oportuna del Programa Ordinario.

43. **Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que alentara a los Estados Miembros a pagar puntualmente sus cuotas corrientes y saldar las cuotas atrasadas mediante un plan de pago a plazos, para conseguir una mayor liquidez y a prestar su apoyo al Programa de Trabajo de la Organización.**

44. La Administración señaló que el aumento de las cuotas pendientes al 31 de diciembre de 2011 se debía primordialmente al retraso en el pago del principal contribuyente, que abonó los atrasos de 2011 en su totalidad durante el primer trimestre de 2012. La cuantía de las cuotas atrasadas disminuyó en más de 81 millones de USD durante el primer trimestre de 2012, quedando un saldo de 21,3 millones de USD al 30 de abril de 2012.

4. Controles presupuestarios

Gastos superiores a los previstos en el Programa Ordinario contrarios a las normas sobre los intercambios en el presupuesto

45. Examinamos los Estados financieros del Programa Ordinario de 2011 utilizando la base de datos de Oracle y los informes periódicos de final de año sobre el presupuesto en el PIRES de 34 divisiones técnicas de la Sede. Observamos que cinco divisiones tenían un exceso de gastos en un resultado de la Organización (RO), superando cada una de ellas el límite de 100 000 USD al 31 de diciembre de 2011, sin la aprobación necesaria del Director de la OSP. En el cuadro siguiente se indica el monto de los gastos superiores a los previstos de las divisiones pertinentes:

División	RO	Exceso de gastos (USD)
AGP	AO2	194 526
ESW	KO4	239 427
FOM	EO6	306 988
NRL	FO1	161 095
TCS	LO3	198 515

46. El exceso de gastos por encima de los límites aprobados con arreglo a las normas sobre los intercambios en el presupuesto se debió a lo siguiente:

- a. ausencia de un control integrado en el sistema financiero de Oracle para impedir la realización de gastos superiores a los previstos;
- b. el hecho de no exigir al receptor que indicara en el informe presupuestario periódico la evaluación del saldo de los gastos y las asignaciones con respecto a los límites (es decir, el nivel de resultados de la Organización) establecidos en las normas sobre los intercambios en el presupuesto;
- c. falta de una opinión/examen inmediatos de la OSP sobre el informe presupuestario periódico disponible en el PIRES para asesorar a los receptores;
- d. desviaciones importantes (actividades no planificadas) de los pronósticos no comunicadas a la OSP para su visto bueno y la aprobación de una transferencia de recursos; y
- e. error en la codificación de los gastos.

47. La presencia de gastos superiores a los previstos contrarios a las normas sobre los intercambios en el presupuesto indicaba que la OSP tal vez no tuviera conocimiento de las transferencias de recursos que pudieran afectar a la aplicación de los programas y la obtención

de los objetivos y los resultados deseados previstos en el marco del Programa de Trabajo y Presupuesto.

48. **Recomendamos que las divisiones pertinentes obtuvieran la aprobación previa de la OSP para las propuestas que dieran lugar a transferencias acumuladas durante el año hasta la fecha de asignaciones superiores a 100 000 USD entre resultados de la Organización dentro de un Objetivo estratégico o funcional o 20 000 USD entre capítulos. También recomendamos que las divisiones pertinentes evaluaran la utilización y los saldos de las asignaciones en los niveles en los que se requería la aprobación previa del Director de la OSP antes de realizar cualquier transferencia de recursos.**

49. **Recomendamos asimismo que la OSP diera su opinión al receptor sobre las medidas que se habían de adoptar basándose en el examen de los informes presupuestarios periódicos disponibles en el PIRES y los informes presentados y que los responsables del presupuesto garantizaran la codificación apropiada de los gastos.**

50. **Por último, recomendamos a la Administración que mejorara la gobernanza del presupuesto, proporcionando un sistema de control para supervisar las actuaciones del responsable del presupuesto sobre los compromisos de gastos y que abordara los riesgos de un compromiso superior al previsto en su origen.**

51. En nuestro anterior informe de auditoría (C 2011/5B), alentamos a la Administración a examinar la funcionalidad presupuestaria normal de Oracle en aras de una comprobación eficaz y eficiente de la disponibilidad de fondos suficientes de acuerdo con las normas sobre los intercambios en el presupuesto.

52. La Administración explicó que no había sido posible llevar a cabo un control presupuestario automático, ya que muchas transacciones de la Organización se tramitaban ahora sobre el terreno, donde no se registraba ningún compromiso en el Sistema de contabilidad sobre el terreno. Con la aplicación del SMGR y la implantación de sistemas financieros más completos en las oficinas sobre el terreno, se tendrá información sobre los compromisos de la Organización en un solo sistema. En esa etapa será posible plantearse la utilización de la función de control presupuestario automático de Oracle.

53. Reconocemos que con la aplicación plena del SMGR se atenderá nuestra recomendación.

Déficit de caja y/o presupuestario en los proyectos de fondos fiduciarios

54. De acuerdo con la Circular del Programa de Campo N° 2003/04, los responsables del presupuesto mantienen el control operacional sobre el proyecto, supervisan el cumplimiento de los requisitos en materia de presentación de informes y la necesidad de revisiones del presupuesto o el proyecto y, cuando es oportuno, plantean la necesidad de una posible prolongación de la duración. El responsable del presupuesto tiene el deber de garantizar que los gastos de los proyectos de fondos fiduciarios no superen lo acordado para el presupuesto del proyecto y la cuantía del efectivo recibido para él.

55. Las preguntas de seis departamentos técnicos de la Sede sobre 155 proyectos con indicios de déficit de caja y/o presupuestario pusieron de manifiesto que las causas y los motivos de que se incurriera en dicho déficit eran los siguientes:

- a. retraso en la solicitud de fondos o su recepción en seis proyectos;
- b. problemas financieros con los donantes en tres proyectos;
- c. gastos equivocados o erróneos en siete proyectos;
- d. retraso en la preparación de la revisión del presupuesto en 11 proyectos; y
- e. adeudo al proyecto de gastos de la preparación de la fase sucesiva sin compromisos oficiales de financiación de donantes.

56. El Departamento de Cooperación Técnica (TC) indicó que estaba promoviendo la capacitación sobre el uso de los instrumentos en línea de las actividades de mantenimiento pendientes y de la Red de apoyo al Programa de Campo (FPSN) en el FPMIS para fortalecer ulteriormente la capacidad de supervisión de los responsables del presupuesto y sus ayudantes.

57. Reconocemos las medidas correctoras adoptadas por los responsables del presupuesto interesados en relación con el déficit de caja/presupuestario indicado. Sin embargo, hay que señalar que el déficit de caja se podría haber evitado si los responsables del presupuesto hubieran limitado la adquisición de compromisos y la realización de gastos al efectivo recibido para los proyectos y se hubiera presentado a tiempo la solicitud de fondos tras el examen del flujo de caja del proyecto. Con respecto al déficit presupuestario, los responsables del presupuesto deberían haber preparado puntualmente su revisión y se debería haber obtenido su aprobación antes de comprometer cualquier gasto, a fin de garantizar que los del proyecto se mantuvieran siempre dentro del presupuesto. Además, los instrumentos en línea del FPMIS podrían haber recordado a los responsables del presupuesto el déficit inminente de caja y/o presupuestario.

58. Con respecto a las observaciones de los departamentos de que el déficit de caja de varios proyectos se podría haber cubierto con los ingresos en concepto de intereses de los fondos del proyecto, señalamos que no era fácil verificar la aprobación del donante para la utilización de dichos ingresos a partir de los documentos del proyecto incorporados al FPMIS. La Administración reconoció que era necesario identificar sistemáticamente los proyectos en los que podían utilizarse los ingresos en concepto de intereses en apoyo del proyecto.

59. La existencia de un déficit de caja en el proyecto también dificulta su cierre financiero. Así, varios de los proyectos de la muestra con déficit de caja se han mantenido con las actividades operacionales concluidas entre 12 y 103 meses (entre un año y ocho años y siete meses), pero sin poder efectuar el cierre financiero.

60. Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que el responsable del presupuesto garantizase que los gastos se mantuvieran siempre dentro de los límites del presupuesto autorizado del proyecto y el efectivo proporcionado por los donantes, mediante:

- a. la supervisión constante del saldo en efectivo, considerándolo como el límite para la realización de nuevos gastos en el proyecto;**

- b. **la puesta en marcha pronta de la presentación de solicitudes de fondos de conformidad con los acuerdos de los proyectos cuando el saldo en efectivo fuera bajo;**
- c. **la preparación pronta de la revisión del presupuesto y la obtención de la aprobación previa antes de comprometer gastos que superasen el último presupuesto aprobado; y**
- d. **la garantía constante de que los cargos al proyecto fueran apropiados.**

61. **Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que incluyera en el curso institucional existente de capacitación de responsables del presupuesto los instrumentos de supervisión de las operaciones del FPMIS. También recomendamos que el Departamento de Cooperación Técnica facilitara en el FPMIS información adicional sobre los proyectos en los que se utilizaran para el proyecto los ingresos en concepto de intereses de sus fondos.**

62. **Además, recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que los responsables del presupuesto adoptaran medidas rápidas en coordinación con las divisiones y/o donantes pertinentes para poner remedio a los gastos superiores a los previstos en los proyectos cuyas actividades operacionales se hubieran concluido y permitir su cierre financiero.**

63. **Por último, la Administración expresó su acuerdo con nuestra recomendación de que: a) los responsables del presupuesto/unidades técnicas competentes informaran al oficial de enlace para la financiación y al grupo de enlace de los donantes a fin de garantizar la obtención de un acuerdo oficial y financiación de los donantes antes de adquirir compromisos y realizar gastos para la fase siguiente del proyecto; y b) se impartieran orientaciones operacionales claras sobre la fluidez de la comunicación.**

5. Ejecución del proyecto relativo a las NICSP/ERP

64. **Examinamos los progresos de la ejecución del proyecto de la Organización relativo a las NICSP y la ERP. Nuestro examen se concentró en el análisis de determinadas políticas contables adoptadas en las NICSP, el marco de gestión de los programas/proyectos de la ERP, los logros y los hitos importantes (productos de alto nivel) de la ERP y la gobernanza de la ERP.**

65. **Observamos que el proyecto NICSP/Oracle 12 estaba integrado ya en un proyecto mucho más amplio denominado Programa del sistema mundial de gestión de los recursos (SMGR). Como se ha señalado en el documento CL 144/10, los primeros estados financieros acordes con las NICSP serán efectivos a partir del ejercicio económico que comienza el 1º de enero de 2014.**

66. **Al principio estaba prevista la aplicación de las NICSP para 2010. Sin embargo, la aplicación se aplazó a 2013, y ahora de nuevo a 2014. Depende del SMGR, en cuyo ámbito están comprendidos la gestión financiera, los recursos humanos, las adquisiciones, los viajes y el sistema Oracle y los nuevos procedimientos automatizados.**

67. Observamos que la Administración del programa examinaba los riesgos del SMGR utilizando el marco de gestión del riesgo institucional. Solamente se identificaron una vez riesgos importantes y la Junta Ejecutiva del Programa propuso medidas al respecto. Un proyecto de esta magnitud e importancia merece la mejor gestión de sus riesgos y el más alto liderazgo en toda la Organización. No basta con la identificación y la clasificación de los riesgos una sola vez. Es importante que haya una clasificación constante de los riesgos existentes y una detección y clasificación pronta de los nuevos.

68. Si bien reconocemos que la Organización ha realizado progresos considerables en la aplicación de determinados componentes de las NICSP, especialmente en la elaboración de sistemas, todavía queda una labor importante por hacer en el establecimiento de requisitos ajenos al sistema, como el cambio en la presentación de informes financieros, la contabilidad, los controles y los procesos operacionales, incluidas las transacciones contables.

69. Recomendamos que la Junta Ejecutiva del Programa fortaleciera la gestión del riesgo de los proyectos abordando de manera constante todos los riesgos existentes y nuevos y supervisara de cerca todas las principales actividades del proyecto, a fin de garantizar la aplicación de las NICSP en 2014.

Productos del proyecto de las NICSP

70. Cuando realizamos el examen no se habían finalizado los productos de alto nivel para las políticas y procedimientos contables que constituyen la base de la preparación de los productos sucesivos, como las normas y reglamentos financieros actualizados, los productos de notificación y control y los componentes de la versión 12 de Oracle ajustada a las NICSP.

71. Recomendamos a la Administración que acelerase la preparación y finalización del DNU, las HANU y las declaraciones de las políticas contables para: a) asegurarse de que se cumplieren los plazos previstos; b) establecer una base válida para la actualización de las normas y reglamentos financieros y la preparación y finalización de los productos de notificación y control; y c) proporcionar las aportaciones válidas y necesarias para los componentes de la versión 12 de Oracle ajustada a las NICSP.

72. La Administración confirmó que la finalización de los documentos de política contable se estaba llevando a cabo con arreglo al calendario previsto y que todas las políticas contables se estaban ajustando a lo establecido para su incorporación a las fases de formulación y configuración. De acuerdo con el plan, todas las políticas habían de estar finalizadas para el 31 de marzo de 2012, y pudimos comprobar que la Oficina del Inspector General había realizado un examen amplio del proyecto de políticas contables de la FAO.

73. Observamos que en las declaraciones de políticas contables no se indicaban las versiones utilizadas/adoptadas de las NICSP. También pudimos ver incoherencias en la versión indicada en los DNU, las HANU y las políticas contables.

74. Recomendamos a la Administración que: a) indicara la versión específica de las NICSP adoptada en los DNU, las HANU y las declaraciones de políticas contables, para poder hacer un seguimiento de las diversas revisiones/modificaciones y mejoras introducidas por la Federación Internacional de Contadores/Junta de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público; b) sincronizara la versión de

todos los documentos finalizados; y c) incorporara una sección relativa al historial de redacciones y revisiones que proporcionara un instrumento de supervisión y seguimiento para la preparación de documentos.

75. La Administración confirmó que se examinaban las NICSP actualizadas para conocer cualquier cambio importante. La versión finalizada de la política contable se basaría en las últimas versiones de las NICSP. Asimismo, se sincronizarían y datarían todos los documentos. En el producto de las NICSP “Publicación y mantenimiento de documentación” se especificaría el procedimiento para la actualización y la elaboración en curso de las políticas contables.

76. También observamos que en el proyecto todavía estaba pendiente de preparación y finalización un manual de orientación sobre políticas para las NICSP. En este manual se establecerían y darían orientaciones sobre la aplicación de las normas en toda la Organización. Como principal guía para la adopción de NICSP en ella, constituiría un instrumento que complementaría las normas y otras declaraciones de profesionales de la contabilidad. También facilitaría información sobre las NICSP relacionadas de manera directa o indirecta con las operaciones de la Organización.

77. Recomendamos a la Administración que preparese y finalizase un manual de orientación sobre políticas en el que se establecieran y definieran políticas, prácticas y orientaciones sobre la aplicación de las NICSP y que complementara las normas y otras declaraciones de profesionales de la contabilidad en la Organización, además de facilitar información sobre las NICSP que guardaran una relación directa o indirecta con sus operaciones.

78. La Administración confirmó que todas las políticas contables figurarían en un manual de política contable. La decisión sobre el alcance y la cuestión relativa a un manual de orientación sobre políticas se adoptaría conjuntamente con el Equipo de Cambios Operativos del Programa del SMGR.

6. Gestión basada en los resultados

79. En el marco del PIA, la Organización comenzó a aplicar la GBR en el ámbito del nuevo Marco estratégico en enero de 2010.

80. La gestión del nuevo modelo de la FAO basado en los resultados está a cargo de la OSP y se lleva a cabo en colaboración con los departamentos en toda la Organización. La aplicación de la GBR en cuanto al marco de resultados y las asignaciones de recursos se reflejan en el PIREs, mientras que otros elementos, como la gestión de cada proyecto y del rendimiento de los recursos humanos, está en manos de otros sistemas institucionales.

81. En aplicación de los criterios para los factores críticos de éxito establecidos por la Dependencia Común de Inspección (DCI) de las Naciones Unidas en el documento JIU/REP/2004/5, examinamos la aplicación de la GBR mediante la validación de dicha aplicación en tres departamentos, dos divisiones de la Sede, dos oficinas regionales, una oficina subregional y seis oficinas de representantes de la FAO. Observamos que estos criterios se habían aplicado en la evaluación independiente de la aplicación del enfoque por la Organización realizada por un experto. En nuestro examen también se tuvieron presentes los

resultados conexos que figuraban en el informe AUD 3211. Coincidimos con la Oficina del Inspector General (OIG) en que ya estaban establecidos los principales criterios institucionales para el funcionamiento de la GBR, pero en la práctica aún podían introducirse mejoras. Ante esta situación, la validación adquiriría mayor importancia en este nivel con referencia a los criterios de la DCI.

82. Los resultados de nuestro examen, incluidas las preocupaciones y las cuestiones comunes fundamentales para llevar a cabo la aplicación de la GBR en la Organización, se comunicaron por separado a los departamentos, divisiones y oficinas regionales, subregionales y de representantes de la FAO con el resumen de las observaciones correspondientes a cada elemento del procedimiento de GBR presentado en esos informes.

Marco estratégico de la GBR

Formulación de los resultados de la Organización y de las unidades y los indicadores correspondientes

83. Observamos que en general había deficiencias en la formulación de los resultados de la Organización y de las unidades y los indicadores correspondientes. Había resultados de la Organización que no estaban expresados de manera adecuada, por lo que no reflejaban los cambios deseados que se habían de conseguir durante el bienio. En su lugar, se expresaban o bien como una actividad o como una situación; así pues, no es posible determinar si se han introducido realmente y han contribuido al logro del objetivo estratégico.

84. En nuestro examen también se puso de manifiesto que incluso en las oficinas regionales, subregionales y en los países había algunos indicadores de resultados de la Organización y de las unidades que no se podían medir, debido a que los datos de referencia y establecidos como objetivo no se habían facilitado, habían seguido sin estar disponibles o no se habían identificado ni siquiera en el siguiente PTP. De ahí que los progresos y los logros efectivos establecidos para la consecución de los resultados de la Organización y de las unidades no tuvieran ninguna base objetiva. La OIG complementó nuestro examen en su informe AUD 3211, en el que se describían las cuestiones relacionadas con el grado de mensurabilidad y otros problemas en la formulación de resultados de la Organización, como los “términos bastante vagos” y el problema de la atribución.

85. La OSP explicó que “los resultados de la Organización en el marco de los objetivos funcionales no pretenden expresar un beneficio para los Estados Miembros, ya que los objetivos funcionales se refieren al establecimiento de un entorno propicio en la FAO para contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos por medio de los resultados de la Organización. Estos resultados en el marco del objetivo funcional X se derivan de la adopción y utilización de los productos obtenidos en el marco de tales resultados de la Organización. Los indicadores de rendimiento proporcionan una aclaración más detallada de los efectos precisos de la adopción y utilización”.

86. **Recomendamos que la OSP, junto con los departamentos/divisiones y los equipos de estrategia: a) examinara la formulación de los resultados de la Organización, los resultados de las unidades o las realizaciones de la Organización, garantizando que se tradujeran en cambios o realizaciones observables, a fin de asegurarse de que hubiera una asociación clara de su contribución con el logro del objetivo estratégico/objetivo**

funcional/resultado de la Organización correspondiente; y b) identificara y completara los valores de referencia y los que se habían de alcanzar que estuvieran en consonancia con los indicadores de rendimiento para los resultados de la Organización/resultados de las unidades/realizaciones de la Organización, con objeto de garantizar que se facilitasen la evaluación de los progresos y el logro de los resultados previstos y la planificación futura para el siguiente PPM/PTP.

87. Recomendamos además que la OSP organizara talleres sobre la formulación de resultados/productos y los indicadores correspondientes para el personal que intervenía directamente en la actividad.

88. La OSP reconoció la necesidad de mejorar la formulación de las exposiciones de resultados para los objetivos funcionales como parte de sus esfuerzos por fortalecer la aplicación de los principios de la GBR en apoyo del nuevo marco estratégico.

Plan a Plazo Medio/Programa de Trabajo y Presupuesto

Hipótesis y riesgos en el plano de los resultados de la Organización y de las unidades y estrategias de mitigación

89. En el PPM 2010-13/PTP 2010-11 se establece que, en el plano de los resultados de la Organización, los equipos de estrategia deben: a) formular indicadores de resultados, con inclusión de metas y medios de verificación; y b) identificar las hipótesis y los riesgos fundamentales, junto con las estrategias de mitigación apropiadas que proporcionen información y orientaciones importantes sobre la formulación y aplicación de un programa/proyecto.

90. Observamos que tanto en el PPM 2010-13/PTP 2010-11 como en el PPM 2010-13 revisado/PTP 2012-13 se indicaba que en las hipótesis y los riesgos más importantes se abordaban todos los resultados de la Organización y los indicadores correspondientes a un objetivo estratégico particular, pero sin una asociación con cada resultado de la Organización. Tampoco estaban documentadas y presentadas oficialmente en el PTP como parte del marco basado en los resultados las estrategias de mitigación apropiadas y adecuadas para abordar la presencia de riesgos identificados.

91. En cuanto a los resultados de las unidades, observamos que no había ningún indicio que manifestase que se tenían en cuenta las hipótesis y los riesgos y las estrategias de mitigación correspondientes para abordar los riesgos identificados en ese nivel, elemento vital del marco basado en los resultados. Se aceptaba que no se planteaba ninguna hipótesis explícita ni análisis del riesgo de manera estructurada, puesto que no se requería esto en el PIRES.

92. La OSP informó de que en el proceso de formulación del PPM los riesgos y las hipótesis estaban identificados en realidad en el nivel de los resultados de la Organización, aunque la Administración había decidido no publicar los detalles en documentos de los órganos rectores. Se establece una distinción entre los datos recopilados en el proceso de planificación de la Organización y los elementos presentados oficialmente a los órganos rectores. En la actualidad, el análisis del riesgo del plan de trabajo (resultados de las unidades/realizaciones de la Organización) no es obligatorio, aunque se recomienda firmemente. En el marco de la GRI, la evaluación del riesgo en el plano de los resultados de las unidades/realizaciones de la Organización se potenciará ulteriormente basándose en la

mecánica del nuevo Marco estratégico. El enfoque tendrá como objetivo aprovechar al máximo el rendimiento del tiempo de personal invertido; es posible que las realizaciones de la Organización/resultados de las unidades menos sensibles reciban un apoyo menor del equipo de GRI.

93. La OSP también explicó que los equipos de estrategia no estaban obligados a mantener documentos de trabajo. No era necesario que los riesgos y las hipótesis de los niveles inferiores estuvieran documentados. Sin embargo, sostenemos que el enfoque para el nuevo PPM tendrá que estar en consonancia con las normas de la GRI cuando se examinen en el análisis los riesgos en el nivel estratégico y de procedimiento siguiendo normas y documentación más claras.

94. Las hipótesis y los riesgos proporcionan información y orientaciones importantes sobre la formulación y aplicación de un programa/proyecto. A menos que se identifiquen hipótesis y riesgos apropiados, completos y adecuados, las líneas de actuación formuladas para abordar esos riesgos no serán eficaces. Por consiguiente, sin estrategias de mitigación apropiadas y adecuadas establecidas para responder a las eventualidades de riesgo en su origen está menos garantizado el logro de los resultados previstos para hacer realidad los objetivos estratégicos.

95. La OSP indicó que eran conscientes de las deficiencias cualitativas de los resultados presentes del PPM y el proceso de replanteamiento estratégico para el PPM 2014-17. Estos eran algunos de los aspectos en los que la Organización esperaba introducir mejoras importantes.

96. **Recomendamos a la Administración que: a) incluyera en las directrices la identificación de las hipótesis y los riesgos fundamentales asociados con cada resultado de la Organización/realización de la Organización, los criterios para el establecimiento de prioridades y la formulación de las estrategias apropiadas y adecuadas de mitigación correspondientes, a fin de permitir a la Administración tratar los riesgos en su origen; b) definiera en el PTP el tratamiento de las hipótesis como aportación al proceso de identificación de los riesgos, con un examen separado de los riesgos comunes identificados en los distintos objetivos estratégicos; y c) en relación con las realizaciones de la Organización, incluyera y presentara los riesgos clasificados por orden de prioridades con documentación justificativa del orden de prioridades establecido en los planes de trabajo.**

Asignaciones

División de la responsabilidad y la rendición de cuentas en la Organización

97. En el PPM se indica que para cada objetivo estratégico, objetivo funcional, resultado de la Organización, función básica y ámbito prioritario de repercusión se asignarán responsabilidades administrativas claras en todo el ciclo de preparación, ejecución y evaluación. Los administradores de todos los lugares de destino tendrán que rendir cuentas de los progresos realizados, no solo por lo que respecta al suministro de productos y la prestación de servicios, sino también en lo referente a los resultados alcanzados.

98. Observamos que esta estructura, siguiendo la aplicación de la GBR, carecía de apoyo en el mecanismo vigente, ya que los presupuestos se distribuían a los departamentos, mientras que la asignación de recursos se hacía por objetivos estratégicos.

99. La OSP informó de que “la parte inicial del proceso de planificación conlleva que los miembros de los equipos de estrategia que trabajan juntos han de llegar a un acuerdo sobre sus contribuciones. A continuación se planifican los recursos en los departamentos/oficinas basándose en esas contribuciones acordadas con arreglo a las dotaciones de recursos proporcionadas”. La manera de administrar un sistema de contabilidad doble, es decir, mediante los equipos de estrategia y los departamentos competentes tradicionales, representa un desafío para el marco estratégico de la Organización.

100. En estas circunstancias, el logro de los resultados/productos/actividades previstos no se verá facilitado ni se completará en los plazos establecidos sin el apoyo pleno y las aportaciones de los oficiales autorizados que no son los principales oficiales responsables de la obtención de resultados previstos particulares.

101. La OSP ha preparado un documento en el que se especifican las funciones y responsabilidades en diversos niveles para las dimensiones tanto estratégica como institucional. No obstante, reconoce que el mayor desafío para la Organización estará en identificar la forma de garantizar que se aplique y se haga cumplir de manera efectiva el modelo conceptual.

102. Recomendamos que la OSP siga fortaleciendo la aplicación del reciente reajuste de funciones y responsabilidades y la coordinación entre los equipos de estrategia y los jefes de departamento y división.

Fase de planificación del trabajo

Plan de acción oficial en apoyo de los planes de trabajo para la consecución de los resultados de la Organización y de las unidades

103. Para cumplir los compromisos relativos a los resultados de la Organización y de las unidades, la OSP publicó unas directrices para la preparación de los planes de trabajo en relación con los productos, servicios o actividades que respaldan los resultados de la Organización y de las unidades con arreglo a calendarios establecidos, para el oficial encargado de alcanzar los resultados y para la distribución correspondiente de los recursos previstos.

104. Observamos que los productos, servicios o actividades del PIREs en general estaban previstos para el período comprendido entre el 1º de enero de 2010 y el 31 de diciembre de 2011 a cargo del oficial responsable asignado. Entre los departamentos tomados como muestra, dos no tenían planes de trabajo oficiales y detallados o planes de ejecución separados para cada producto, servicio o actividad de los resultados de la unidad que se pudieran utilizar para medir los progresos o los logros como base para establecer la rendición de cuentas de los productos y resultados previstos y confirmar las políticas y estrategias de gestión.

105. La OSP comentó que el proceso de planificación del trabajo incluía un plan de acción que debía aplicar cada equipo de estrategia de acuerdo con las directrices y sus funciones respectivas. Sin embargo, no había un plan separado para aplicar el marco y garantizar la consecución de las contribuciones acordadas para los resultados de la Organización. Los departamentos explicaron que no se había preparado un plan de acción/ejecución debido a que los planes de trabajo del PIREs estaban ya detallados y eran específicos.

106. Sin un plan oficial, no se puede disponer de una guía efectiva en la realización, supervisión y notificación de las actividades definidas, lo cual puede dar lugar en último término a un nivel bajo de responsabilidad y control y a mediciones menos eficaces del rendimiento. El plan oficial será beneficioso básicamente para las oficinas encargadas de la ejecución, pero es necesario realizar este trabajo ajustándose a las directrices institucionales publicadas por la OSP, puesto que la actuación de las oficinas, como se ha señalado antes, depende en gran medida de la observancia de las directrices publicadas.

107. **Recomendamos a la Administración que: a) incluyera en las directrices la preparación de un plan de acción oficial y estable para cada producto o servicio que respaldara los planes de trabajo del PIREs, a fin de facilitar la realización, supervisión y notificación y mejorar la responsabilidad y el control; y b) pusiera de relieve en las sesiones de capacitación correspondientes el valor del plan de acción.**

108. La OSP reconoce la necesidad de especificar con claridad en el propio plan de acción de qué manera se alcanzarán sus resultados, pero no en un proceso o documento separado. No ve la necesidad de encargar un “plan de acción o de ejecución oficial y estable para cada producto o servicio” para toda la Organización, pero se compromete a subrayar en las directrices y en las sesiones de capacitación el valor de la identificación de actividades fundamentales en los planes de trabajo.

Fase de supervisión y evaluación

Progresos hacia la consecución de los resultados de la Organización y de las unidades

109. En el PIREs se dan orientaciones para la realización del examen de mitad de período, con arreglo a las cuales el oficial responsable evalúa los progresos hacia la consecución de los resultados de la Organización y de las unidades e identifica los impedimentos, los riesgos y las medidas necesarias durante la segunda mitad del bienio.

110. Observamos que, mientras que la supervisión de los progresos hacia la consecución de los resultados de la Organización y de las unidades estaba previsto que se realizara utilizando indicadores mensurables con información de referencia y metas, la presentación de los progresos en relación con los planes de trabajo era fundamentalmente descriptiva y difícil de cotejar con las metas establecidas para cada indicador de resultados de la Organización y de las unidades.

111. **Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que subrayara en las directrices la importancia de notificar los progresos y los logros en el camino hacia la consecución de los resultados de la Organización y de las unidades a plazo medio, poniendo de relieve la aplicabilidad y la utilización de los indicadores pertinentes y las mediciones del rendimiento.**

Examen de mitad de período de los resultados de las unidades

112. La supervisión y presentación de informes en el marco de planificación de la Organización consta de tres elementos: a) supervisión del plan de trabajo y examen de mitad de año; b) examen de mitad de período; y c) evaluación al final del bienio. La supervisión del plan de trabajo es un proceso interno que llevan a cabo periódicamente todos los jefes de unidad en todos los lugares a mitad de año para facilitar la evaluación de los progresos hacia la

consecución de los resultados de la unidad al final del primer año del bienio. Tiene por objeto permitir a las unidades evaluar los riesgos y mejorar la ejecución de su programa.

113. Sin embargo, observamos que no se había realizado ningún examen de mitad de año en 14 resultados de las unidades bajo la responsabilidad de la Oficina Regional para África (RAF). La Administración explicó que el examen se había completado fuera del ámbito del PIREs y sus resultados estaban archivados y se compartían con el grupo pertinente de la Sede y la OSP.

114. Aunque en este caso particular se tomaron posteriormente medidas para abordar la limitación o impedimento que se había identificado, la ausencia de un examen de mitad de año no permitió a la Administración introducir medidas correctoras inmediatas para los problemas y las preocupaciones a medida que surgían, por lo que no se adoptaron las decisiones necesarias.

115. Recomendamos a la Administración que resaltara en las directrices que todas las unidades se debían someter al examen de mitad de año e incorporar los resultados al PIREs, de conformidad con las directrices para la supervisión y presentación de informes de la GBR.

Evaluación al final del bienio

Divulgación/presentación de las calificaciones del rendimiento frente a los logros efectivos validados

116. La validación de la evaluación de final del bienio en el PIREs puso de manifiesto incoherencias en la calificación del rendimiento notificada en comparación con los logros efectivos notificados, como se observó en los resultados de las unidades de muestra.

117. Pudimos comprobar que había resultados de unidades calificados como “metas alcanzadas” o “considerablemente por encima de las metas” para los que no se había establecido ninguna meta o no se habían notificado logros efectivos que pudieran justificar la calificación asignada. Además, también había resultados de unidades sin certificación/validación de la información que demostrara que los datos fundamentales incorporados al PIREs, en particular los resultados frente a las metas, tenían el respaldo de información suficiente para explicar el nivel de rendimiento notificado y que los resultados de la consulta con el supervisor competente se habían incorporado al informe del PIREs tras el proceso de validación.

118. En cambio, observamos también que había resultados de unidades notificados al final del bienio con la calificación de rendimiento “considerablemente por debajo de las metas”, pero que estaban registrados en el PIREs a mitad de período como “en curso” con respecto a la consecución de los resultados previstos.

119. Recomendamos a la Administración que promoviera e intensificara la utilización del mecanismo existente de garantía de la calidad del PIREs para: a) fortalecer la rendición de cuentas y el compromiso de los funcionarios responsables; b) garantizar la calidad de la formulación, la ejecución fluida y la supervisión de los programas y

proyectos; y c) efectuar la evaluación objetiva de los resultados de la Organización y de las unidades para la consecución de los resultados previstos.

120. La Administración convino en que la supervisión durante el bienio requería un perfeccionamiento ulterior y comunicó que estaban trabajando con ese fin.

Notificación de resultados frente a la aportación de recursos y su utilización

121. Todos los administradores realizan el examen de mitad de año para identificar los riesgos y mejorar la ejecución de los programas, mientras que en el informe presupuestario periódico se presenta la utilización de los recursos por el departamento o la oficina en el PIRES a partir del módulo de mantenimiento del presupuesto (e-BMM).

122. En el marco de la GBR, el análisis de los resultados frente a la aportación de recursos y su utilización en los distintos niveles de resultados es apropiado, ya que suministra información acerca de la eficacia y la efectividad de las operaciones para alcanzar los resultados previstos con un volumen determinado de recursos financieros. Dicho análisis es muy útil para las autoridades y ayuda a fortalecer el ciclo global de planificación y presupuestación.

123. Con el sistema actual de presentación de informes por separado sobre los resultados del programa y del presupuesto por medio del Informe sobre la ejecución del programa (PIR) y el informe presupuestario periódico respectivamente, el análisis de los resultados de la Organización y de las unidades en relación con la aportación de recursos y su utilización no está a cargo de cada departamento o división. Así pues, no se tiene una evaluación de la eficacia y la efectividad en la obtención de resultados en el ámbito del presupuesto como aportación a la planificación y presupuestación del programa para la adopción de una decisión fundamentada. Es necesario reformar el sistema de notificación actual para que esté en consonancia con la GBR y le preste apoyo.

124. Recomendamos a la Administración que: a) concentrara la atención en la medición y la notificación de los resultados frente a las aportaciones de recursos y su utilización; y b) estudiara la posibilidad de integrar los resultados programáticos y financieros en un solo informe que constituyera una aportación para las autoridades en el proceso de planificación y presupuestación.

125. La OSP informó, y tomamos nota de ello, de que la recomendación estaba en consonancia con sus intenciones presentes. La elaboración de una propuesta para ajustar la presentación de los informes financieros y del programa ordinario se había identificado como actividad prioritaria para la OSP en la reunión de planificación de la división de enero de 2012.

126. Los beneficios derivados del primer bienio de aplicación de la GBR, así como las enseñanzas aprendidas en él, son vitales para el cambio. Son aportaciones y puntos de referencia importantes para la Organización al comenzar el segundo bienio de aplicación de la GBR y la preparación del siguiente PPM/PTP. Cabe esperar que la Administración defina mejoras y ajustes y los introduzca en la formulación de los resultados/productos, la asignación de recursos y la ejecución de los programas y proyectos. Gracias a algunos resultados positivos de esta reforma particular del PIA, también cabe esperar que la Administración formule mejores estrategias y planes y los lleve realmente a la práctica.

7. Gestión del riesgo institucional

127. Examinamos el proyecto de la GRI de la Organización. Nuestro examen incluía un estudio de los calendarios y las realizaciones del proyecto y de las disposiciones relativas a su gobernanza, así como un análisis del marco y la metodología de la evaluación del riesgo. Los resultados de nuestro examen pusieron de manifiesto la necesidad de que la Administración implantase estrategias de aplicación que funcionasen de manera más progresiva frente a los desafíos que afrontaba el proyecto. Cabe destacar que la duración del proyecto dependerá fundamentalmente del nivel de gestión asignado a sus actividades sucesivas. En los párrafos que siguen se analizan los resultados pormenorizados del examen.

Calendarios y logros del proyecto

128. Examinamos varios informes sobre los progresos y el plan de actividades para el proyecto de la GRI, aprobado por la Junta del Programa del PIA.

129. Observamos que el plan de trabajo se había “modificado para que el proyecto se ajuste al calendario y concluya antes del fin de 2011”, lo que suponía la finalización de la formulación de la GRI, el establecimiento del Comité de Riesgos Institucionales y la capacitación y experimentación en materia de GRI. La Administración preparó un hito revisado del proyecto de la GRI para mayo-diciembre de 2011.

130. En el informe sobre los progresos presentado por la OSP al Comité de Auditoría en su 28ª reunión, celebrada en agosto de 2011, tomamos nota de los importantes logros conseguidos hasta esa fecha. Eran la conclusión de 10 ensayos experimentales del Marco estratégico y la jerarquía funcional, el comienzo del ensayo experimental de la versión sin facilitación de la GRI, la integración de la GRI en la orientación técnica para la planificación del trabajo de la GBR y un acuerdo de la División de Gestión de Recursos Humanos (CSH) para evidenciar la gestión del riesgo en el nuevo marco de competencias.

131. Observamos asimismo que los planes para el resto de 2011 incluían: a) la utilización del instrumento de evaluación del riesgo basado en formularios; b) la realización de evaluaciones del riesgo en relación con los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización y en el ámbito de los departamentos y divisiones; c) la conclusión de la integración de la evaluación del riesgo y la presentación de informes en el nuevo Manual del Programa de Campo; y d) la aplicación con carácter experimental de la presentación de informes sobre los riesgos de la administración superior a cargo del personal directivo superior y los miembros del Comité de Riesgos Institucionales.

132. Al final de 2011 se había avanzado considerablemente en la institucionalización del proyecto de la GRI en la Organización, en particular en lo siguiente: a) la integración de la GRI en la OSP; b) el establecimiento de un proceso de GRI definido y documentado; c) el reconocimiento del papel de la OSP como fuente autorizada de la práctica institucional de gestión del riesgo operacional y administrativo en la Organización; d) la adopción de prácticas y terminología relativas a la gestión del riesgo en las iniciativas de cambio ajenas a la OSP; e) el volumen considerable de trabajo llevado a cabo en relación con cada uno de estos hitos de la GRI notificados en el PIA; y f) las opiniones positivas de los usuarios sobre la GRI.

133. Con respecto al plan de trabajo de 2011, los plazos parecen ser demasiado ajustados y rígidos, teniendo en cuenta los requisitos de cada una de las actividades especificadas. En noviembre de 2011 no se había concluido todavía la redacción y se informó de que los proyectos de manual con facilitación y sin ella se habían completado, pero no estaban ultimados. Tomamos nota asimismo de que en noviembre de 2011 el plan de trabajo del proyecto para 2012 estaba todavía en versión preliminar.

134. Reconociendo el riesgo de demora que se percibía, debido a complejidades imprevistas del proyecto y sus innovaciones, las estrategias para mitigar dichos riesgos y los plazos muy ajustados, la Administración estableció estrategias de mitigación del riesgo, por ejemplo: a) la necesidad de que el Director de la OSP garantizase la cooperación de los departamentos que participaban en la labor de formulación o en la experimentación; y b) la aplicación por el director del proyecto de disciplinas sólidas de gestión del proyecto, la realización de un seguimiento semanal de los avances con respecto al plan y la actuación dinámica ante cualquier amenaza presente o futura de retraso. Se observó que el equipo de la GRI hacía un seguimiento de los logros y los progresos del proyecto para 2011 mediante una hoja de cálculo. Se preparaban también informes mensuales de los logros, pero no de manera regular. No se examinó la elaboración de planes para cada uno de los ensayos experimentales realizados, aunque se preparó un informe sobre los resultados experimentales. Dichos resultados incluían propuestas de mejora del manual de operaciones de la GRI y la realización de evaluaciones del riesgo, sobre todo en el ámbito de la simplificación del trabajo.

135. A pesar de lo ajustado de los plazos y la complejidad de la elaboración de la política y las reformas en general, cabe concluir que el equipo del proyecto ha realizado progresos importantes. Sin embargo, algunas de las actividades previstas no se llevaron a cabo debido a factores que escapaban a su control, como el establecimiento del Comité de Riesgos Institucionales y la participación de la administración superior en ciertas actividades relativas a la evaluación del riesgo. Dado el creciente interés de la Organización en el proyecto, es importante que se realice una supervisión más eficaz del proyecto de la GRI y sus progresos, a fin de conseguir los resultados previstos sin demora.

136. Recomendamos a la Administración que intensificase la ejecución del proyecto de la GRI y supervisase con mayor eficacia sus progresos para conseguir los resultados previstos a tiempo, poder actuar sobre los riesgos institucionales fundamentales y proteger la reputación, la relevancia y la existencia futura de la Organización mediante las actuaciones siguientes:

- a. establecimiento de un orden de prioridades en la realización de las actividades previstas todavía pendientes e inclusión de las que se habían de llevar a cabo en adelante;**
- b. finalización de las directrices y los manuales necesarios, como el manual y los patrones de la GRI, teniendo en cuenta los requisitos del estudio de viabilidad. Una guía completa ofrecería una autoridad más efectiva para el avance del proyecto;**
- c. preparación de un informe más ilustrativo sobre los logros, por lo menos con carácter mensual, para hacer un seguimiento de las actividades realizadas y relacionarlas con la rendición de cuentas establecida sobre el trabajo. En el**

informe sobre los logros se debía indicar la persona o personas encargadas de una actividad determinada, los resultados previstos e información sobre el porcentaje concluido de la actividad;

- d. finalización del plan de trabajo del proyecto para 2012, a fin de garantizar la preparación puntual de las actividades específicas previstas para cada miembro del proyecto y para el proyecto en su conjunto.**

Gobernanza global del proyecto

137. Como se indicaba en el estudio de viabilidad de la GRI, se elaboró para el proyecto un acuerdo de gobernanza de la GRI, su estructura y las actividades de seguimiento y comunicación, con inclusión de un marco de gobernanza del riesgo.

138. Con un presupuesto de 700 000,00 USD para su aplicación durante el bienio 2010-11, el proyecto de la GRI puede interpretarse en cierto modo como una tarea pequeña, aunque forma parte del programa de reforma del PIA. Teniendo en cuenta las repercusiones de largo alcance de su producto, el proyecto de la GRI merece ser destacado en un plano más elevado y en una perspectiva más amplia.

139. A pesar del enorme volumen de las tareas que tiene ante sí el personal directamente involucrado en el proyecto, se observaron cambios positivos, por ejemplo: a) la actuación ante algunas dificultades y la conclusión de varias fases del proyecto; b) el establecimiento de estrategias sencillas; y c) la incorporación de la GRI a la cultura de la Organización.

140. Sin embargo, en nuestro examen se pusieron de manifiesto varias dificultades para el proyecto, en particular las siguientes:

- a. Se considera que el número de funcionarios que componen el presente equipo de la GRI no es suficiente, teniendo en cuenta las numerosas actividades que se requieren para la conclusión de los proyectos.
- b. En el proyecto hay líneas de coordinación, comunicación y ejecución inestables, ante la ausencia del Comité de Riesgos Institucionales para orientar al equipo de la GRI y actuar de enlace con el Director General durante la realización de las actividades del proyecto.
- c. El aumento del aprecio por el proyecto de la GRI y el uso de la gestión del riesgo como un instrumento eficaz se han visto dificultados por su limitada exposición, sobre todo en cuanto a la accesibilidad de los interesados a la información y la utilización plena de la tecnología como estrategia de comunicación.

141. **Recomendamos a la Administración que:**

- a) mejorase la estructura del personal del proyecto, previendo las medidas que se habían de adoptar en relación con el desplazamiento/disponibilidad del personal y el aumento de la plantilla necesaria para trabajar en él, a fin de garantizar que se cumplieran los calendarios y se transmitieran todos los productos necesarios;**

- b) **crease un Comité de Riesgos Institucionales que garantizase un tratamiento más fluido de los asuntos y actividades relacionados con la introducción de esta reforma concreta del PIA;**
- c) **se coordinase con la división de comunicaciones pertinente, involucrase a la población para la transmisión de la información esencial y aplicase la tecnología al proyecto mediante la creación de un enlace de una página web especial con el proyecto de la GRI.**

Catálogo y registro de riesgos

142. Una parte integrante de la política de gestión del riesgo de la Organización en relación con la GRI es su actitud hacia la gestión de su exposición a los riesgos. La Organización utiliza una versión personalizada del proceso de gestión del riesgo basada en la ISO 31000, que consiste en un “enfoque genérico ajustado a las buenas prácticas internacionales y adaptado a las necesidades de la FAO”. El proceso comprende seis pasos, a saber: a) establecimiento del contexto; b) identificación de los principales riesgos; c) puntuación de la exposición; d) reducción de la exposición; e) seguimiento; y f) informe. Los principales sectores señalados en el proceso son tres: establecimiento del contexto e identificación de los riesgos, puntuación de los riesgos y catalogación de los riesgos.

143. El catálogo de riesgos de la Organización en relación con la GRI contiene siete categorías de nivel elevado, denominadas “posibles obstáculos para la ejecución”, basadas en las categorías y subcategorías de los riesgos. Los promotores del proyecto informaron de que los riesgos se identificaban utilizando el catálogo como orientación para conseguir una identificación normalizada y uniforme.

144. Para cada una de las evaluaciones del riesgo realizadas durante el ensayo experimental de la metodología de evaluación del riesgo relativo a la GRI se prepara un registro de riesgos. La parte principal del registro de riesgos es el perfil detallado del riesgo y el mapa de situación, que resume la exposición de una unidad orgánica a él basándose en el catálogo de riesgos de la Organización. Las categorías de riesgos se basan en principios comunes de la gestión eficaz de la ejecución y proporcionan una fuerte vinculación explícita con los principios de la gestión basada en los resultados. Respaldan el establecimiento de prioridades en la mitigación del riesgo y cuando se resumen en un mapa de situación permiten a los gestores y los funcionarios encargados del examen identificar cualquier laguna evidente en el perfil del riesgo de una determinada entidad.

145. En el examen de los registros de riesgos tomados como muestra que se utilizan en los ensayos experimentales, observamos que el formulario correspondiente no ofrece información sobre el nivel de riesgo que cabe esperar tras la aplicación de una estrategia o medida.

146. **Recomendamos a la Administración que:**

- a. **estableciese la utilización de indicadores del riesgo claramente definidos para disponer de una información que permitiera la identificación temprana de la señal de alerta de una exposición creciente a riesgos en todos los sectores evaluados de la jerarquía y garantizara un seguimiento más eficaz de los riesgos;**

- b. mejorase el procedimiento de catalogación de los riesgos dando definiciones del riesgo completas y más claras, así como la preparación del registro de riesgos mediante una columna para el nivel de riesgo que cabría esperar tras la aplicación de una estrategia o medida; y
- c. estableciere delimitaciones más claras de los riesgos identificados en cada uno de los sectores evaluados para garantizar que se pusieran en la perspectiva correcta, siempre que cada uno de los riesgos presentados en cada sector se pudieran clasificar como “impulsor primario”, “riesgo intermedio” o “riesgo inmediato”.

147. La Administración aceptó mantener la escala y la definición de las categorías de riesgos objeto de examen. En principio también estaba de acuerdo con el establecimiento de delimitaciones más claras de los riesgos e informó de que en este momento los riesgos se clasificaban en tres grupos, a saber, *directos*, *posibles* y *presentes*.

8. Programa de Cooperación Técnica

148. Observamos que los gastos correspondientes a los 376 proyectos del PCT, con un costo presupuestado de 110,81 millones de USD, solo ascendieron al 37,77 % del presupuesto del Programa. Se registró una disminución del gasto en comparación con el 45,96 % del bienio anterior, cuyo costo presupuestado fue de 107,29 millones de USD.

149. La Administración había previsto esta disminución debido a la descentralización de los proyectos del PCT en enero de 2010, en la que se delegaba en las oficinas sobre el terreno una serie más amplia de funciones y responsabilidades.

150. La razón primordial de ese nivel reducido de gasto en la consignación de 2010-11 fue el elevado valor del saldo disponible del PCT, de 54,10 millones de USD, transferido de la consignación correspondiente a 2008-09. Identificamos dos causas probables de esto: un proceso lento de aprobación de los proyectos y una entrega de fondos relativamente escasa.

Proceso lento de aprobación de los proyectos

151. La comprobación del tiempo transcurrido desde la recepción de la solicitud de asistencia hasta la aprobación para los 376 proyectos del PCT puso de manifiesto lo siguiente:

Tiempo transcurrido	Nº de proyectos	Porcentaje
Hasta 4 meses	248	66
De 4 a 6 meses	50	13
De 6 a 12 meses	42	11
Más de 12 meses	36	10
Total	376	100

152. El cuadro anterior indica que la aprobación de los proyectos requería de cuatro meses a más de 12, demostrando la ausencia de una política clara o un plazo establecido para dicha aprobación.

153. En una verificación ulterior se comprobó que durante el presente bienio se habían recibido 57 solicitudes de proyectos del PCT que estaban pendientes de aprobación, sin contar las nueve que habían llegado al final de 2011. Había siete en la fase de tramitación de la idea (P2) detenidas durante un período de seis a 16 meses, mientras que 50 llevaban en tramitación activa (P3) de tres meses a dos años. Al parecer no hay una política que establezca plazos para cada una de las etapas del proceso.

154. La verificación de los documentos disponibles de los proyectos en el FPMIS había revelado algunos de los motivos para mantener la solicitud al PCT en tramitación durante un período considerable, por ejemplo: a) el proyecto estaba en el nivel más bajo de prioridades o simplemente no se consideraba prioritario; b) no se disponía de financiación suficiente; c) estaba pendiente de la solicitud oficial por escrito del asociado del gobierno/país; y d) todavía se había de presentar la propuesta de proyecto revisada.

155. Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que mejorara el ritmo de aprobación y ejecución de los proyectos mediante:

- a. **la aplicación de una política en la que se estableciera un plazo para cada fase del proceso, teniendo en cuenta la experiencia del pasado o las enseñanzas aprendidas en cuanto a la consecución de la aprobación de los proyectos y sus peculiaridades;**
- b. **la supervisión por parte de los responsables del presupuesto de factores no controlables, como el tiempo de respuesta de los gobiernos y el cambio de orden en las prioridades de la contraparte gubernamental, y el suministro de un asesoramiento óptimo sobre el destino del proyecto basándose en estos factores;**
- c. **el examen de los proyectos en diversas fases de tramitación y las excepciones en ellos debidas a una financiación insuficiente, una prioridad baja, las solicitudes oficiales pendientes de los gobiernos/asociados y las revisiones de los proyectos, si las hubiera, y la supervisión de la eliminación de estas excepciones por parte de los responsables del presupuesto; y**
- d. **la garantía del Coordinador del PCT de que los proyectos en tramitación activa se podrían financiar en un plazo de 12 meses.**

156. La Administración comentó que las aprobaciones de los proyectos y su retraso dependían de: a) el tiempo de respuesta del gobierno/contraparte nacional a las preguntas y las medidas necesarias por su parte; b) la complejidad del proyecto, puesto que cuanto más complicado era más tiempo necesitaban los funcionarios técnicos para tramitar sus requisitos; y c) el cambio en la prioridad del proyecto para la contraparte gubernamental, de manera que fuera necesario abandonar lo comenzado e iniciar de nuevo el proceso.

Entrega lenta de fondos para los proyectos

157. En la validación de las entregas de fondos para una muestra de 30 proyectos de los 376 aprobados con cargo a la financiación del bienio 2010-11 se constataron las siguientes excepciones:

- a. en dos (2) proyectos (TCP/KYR/3303 y TCP/RWA/3301) el plazo había expirado el 31 de diciembre de 2011, pero la entrega de fondos estaba todavía en el 65,29 % y el 60,02 % de sus presupuestos respectivamente;
- b. 11 proyectos se estaban ejecutando ya desde hacía entre cuatro meses y dos años, pero las entregas de fondos al 31 de diciembre de 2011 eran relativamente bajas, oscilando entre el 0,03 % y el 35,41 % del proyecto aprobado; y
- c. se había descubierto que en tres proyectos (TCP/RAF/3312; TCP/RAB/3304; TCP/NER/3303) no se había realizado ninguna entrega de fondos, pero llevaban ya de dos a cinco meses de ejecución.

158. Como parte de los procedimientos de supervisión y seguimiento de los proyectos por parte de la Unidad del PCT, en el FPMIS se envían recordatorios a los responsables del presupuesto mediante correos electrónicos y alarmas para acelerar la ejecución de los proyectos. Sin embargo, la unidad no dispone de información inmediata sobre los motivos del retraso. Los responsables del presupuesto y los coordinadores del PCT son quienes deben proporcionar dicha información como parte de sus responsabilidades descentralizadas.

159. Si bien la labor de seguimiento del responsable del presupuesto se limita solo a los proyectos que están bajo su supervisión y responsabilidad, el equipo del PCT en la Sede tiene el mandato de prestar apoyo en el seguimiento de los proyectos y cuenta con la perspectiva mundial del estado de su ejecución.

160. El proceso de aprobación de los proyectos encuentra obstáculos inherentes que, si no se gestionan bien, impedirán mejorar el nivel de sus gastos, o incluso lo pueden empeorar. La manifestación de este riesgo tiene el efecto correspondiente en el nivel de entregas de fondos del presupuesto, que afectará al bienio siguiente.

161. Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que intensificara la supervisión de los datos de los proyectos, en particular los registrados en la Red de apoyo al Programa de Campo, tomando nota de los hitos y las observaciones/comentarios sobre el proyecto; y que adoptara las medidas apropiadas a fin de garantizar que la información deseada a nivel mundial sobre las entregas de fondos estuviera a disposición de los administradores del PCT en orden a la adopción de decisiones.

Gestión de la información del FPMIS

162. Las actividades de supervisión se suelen realizar mediante el FPMIS, que proporciona información institucional sobre todas las actividades financiadas con cargo a recursos extrapresupuestarios, así como sobre el PCT y el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA), financiados con cargo al presupuesto ordinario.

163. Hemos examinado los patrones de información del sistema y observado deficiencias, por ejemplo normas poco claras sobre las necesidades de documentación de los proyectos, utilización engorrosa de alarmas, campo de “Autorizaciones” sin rellenar, campo de “Observaciones generales” infrautilizado, retraso en la carga del Informe trimestral sobre la ejecución del proyecto y documentos cargados en versión no definitiva.

164. **Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que:**
- a. **mejorase las directrices en vigor para incluir una política que normalizase la documentación y los calendarios de cada actividad en el ciclo de los proyectos, con el consiguiente ajuste en el FPMIS;**
 - b. **incluyera en las mejoras que estaba introduciendo en el FPMIS todos los procesos que intervenían en el ciclo de los proyectos, para dar a todos los usuarios del sistema una información amplia sobre la supervisión y la gestión de los proyectos;**
 - c. **exigiera que se completase el campo de “Autorizaciones” en el FPMIS, porque facilitaba la supervisión, en lugar de recurrir a los otros documentos para buscar la aprobación y las fechas de las autorizaciones concedidas. Creara un enlace entre el campo “PCT” y el campo “Autorizaciones” para cargar automáticamente los datos de entrada de las autorizaciones;**
 - d. **estableciera calendarios para la carga de información en el sistema, especialmente de informes como los trimestrales sobre la ejecución de los proyectos, para facilitar la supervisión y para dar más valor a la finalidad del informe; y**
 - e. **garantizara que solo se incorporasen al sistema documentos/informes en su versión definitiva, a fin de mantener la integridad de la información que se deseaba proporcionar.**

Actividades de mantenimiento del PCT

165. Reconocemos los esfuerzos de la Administración para mejorar sus actividades de seguimiento y presentación de informes. Sin embargo, pudimos observar lagunas en los tres hitos del proyecto relativos al cierre: fecha límite, cierre de las actividades operacionales y cierre financiero. La dirección del PCT afronta algunos riesgos en relación con los procedimientos y la adopción de decisiones atribuidos específicamente a deficiencias en las realizaciones y tiempos prolongados que en último término pueden dar lugar a medidas e intervenciones desacertadas de las partes interesadas.

Fecha límite vencida para 83 proyectos

166. Observamos que al 31 de diciembre de 2011 había 83 proyectos con la fecha límite vencida, de los cuales América Latina, África y Asia registraban los porcentajes más elevados, con el 33 %, el 32 % y el 14 % respectivamente. Están todavía en tramitación como “activos operacionalmente” debido a las actividades inacabadas. A continuación se presentan los detalles:

<i>Año de la fecha límite real</i>	<i>Proyectos todavía activos operacionalmente</i>
2007	1
2008	2
2009	23
2010	13
2011	44
Total	83

167. La existencia de estos proyectos, a pesar del vencimiento de su plazo, indica una estructura de supervisión poco deseable desde la planificación hasta la ejecución. Las causas fundamentales no se conocen ni se controlan suficientemente en la Sede, afectando de este modo al cierre de los proyectos y en último término a las decisiones para la presentación de informes de gestión.

168. **Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que mejorase el seguimiento y la supervisión institucionales del programa y que adoptase medidas esenciales para abordar las causas profundas por las que había proyectos que se mantenían sin acabar a pesar de haber pasado la fecha límite y otros que necesitaban un cierre operacional y financiero. Se trataba de reducir al máximo situaciones semejantes en el futuro, o mejor eliminarlas.**

Cierre de las actividades operacionales de 204 proyectos del PCT completados

169. Al 31 de diciembre de 2011, como se indica a continuación, seguían sin cierre operacional 204 proyectos del PCT con actividades completadas que se remontaban hasta 2005:

Año de las actividades completadas	Nº de proyectos
2005	2
2006	7
2007	4
2008	31
2009	33
2010	61
2011	66
Total	204

170. Como manifestó la Administración, los obstáculos para la actividad de cierre eran las medidas pendientes relativas a la entrega/traspaso del activo y la preparación y presentación de los informes/declaraciones finales o las cartas conclusivas.

171. El retraso del cierre de un proyecto afecta a la notificación puntual al país/gobierno contraparte de los logros del proyecto y las recomendaciones a efectos de adopción de políticas y decisiones.

172. **Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que ampliara las disposiciones relativas al cierre de los proyectos, para incluir: a) instrucciones más detalladas sobre la entrega/traspaso del activo; b) calendarios sobre el traspaso del activo/equipo y la presentación de informes finales; y c) sanciones institucionales para el incumplimiento.**

Cierre financiero de 124 proyectos

173. Observamos que al final del bienio quedaban 124 proyectos sin cierre financiero, como se indica en el cuadro *infra*. Había 44 proyectos del período comprendido entre 2005 y 2009 que llevaban sin cerrar financieramente hasta 80 meses. Los responsables del presupuesto interesados no habían iniciado la actividad de cierre o no habían supervisado la presentación de los documentos necesarios.

Año del cierre operacional	Nº de proyectos	Nº estimado de meses de inactividad sin el cierre financiero
2005	3	76-80
2006	6	62-69
2007	12	50-59
2008	15	36-46
2009	8	24-31
2010	38	12-21
2011	42	1-11
Total	124	

174. El plazo vencido y el incumplimiento de los trámites de cierre de los proyectos indican que los procedimientos de control sobre los responsables del presupuesto son insuficientes. En el ejercicio de su función de supervisión institucional, la Unidad del PCT no tiene, con arreglo al Manual del PCT, suficientes facultades para exigir el cumplimiento a los responsables del presupuesto. Algunos de estos no actúan con prontitud ante los mensajes, las alarmas o las cartas de seguimiento, como se puede deducir del número de proyectos que necesitan medidas de mantenimiento.

175. La Unidad del PCT explicó que el instrumento de seguimiento de la Red de apoyo al Programa de Campo del FPMIS realizaba una supervisión efectiva de la ejecución de los proyectos, aunque no hubiera calendarios establecidos, puesto que los proyectos se aprobaban durante el bienio de la financiación. Los informes de seguimiento se extraen del sistema para supervisar la calidad de los datos, además de las alarmas periódicas que envía automáticamente el sistema.

176. **Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que fortaleciera la estructura de seguimiento mediante el establecimiento de exámenes internos periódicos de la garantía de la calidad de los proyectos, para detectar y abordar con prontitud en su origen las señales de retrasos y otros obstáculos.**

177. También coincidimos con la propuesta de la Administración de examinar el curso de capacitación institucional de los responsables del presupuesto y aplicar los instrumentos de

supervisión operacional del FPMIS a los proyectos (Red de apoyo al Programa de Campo y actividades de mantenimiento pendientes) y crear productos de aprendizaje electrónico para los funcionarios sobre el terreno.

9. Gestión de las actividades de emergencia y rehabilitación

178. En la Sede observamos varios problemas que era necesario abordar. Se examinan en los párrafos que siguen.

Hitos y realizaciones de la estrategia operacional de 2010-11

179. Observamos que el PCT había adoptado la Estrategia operacional 2010-13, dividida en “logros rápidos”, para la consecución del Objetivo estratégico I de la Organización. La estrategia gira en torno a los siete (7) “motores” identificados que se supone que impulsarán la labor de la división para lograr un funcionamiento y ejecución más eficaces. Es digno de elogio el trabajo que ha realizado la división para tener una visión acertada y proponer un instrumento de supervisión de sus progresos.

180. En el marco de la estrategia operacional, como instrumento en evolución para establecer la hoja de ruta, se describen los hitos definidos al final de 2011. Validamos los logros de la división en comparación con la serie de hitos, teniendo en cuenta los riesgos y obstáculos correspondientes. Pudimos observar las siguientes lagunas en varias esferas de la ejecución:

a. Mecanismo de coordinación

181. En este sector comprobamos que no se disponía de datos de los países que aportasen la información operacional necesaria para la adopción de decisiones.

182. Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que facilitara información operacional más fidedigna mediante la obtención de los datos necesarios de los países como base para la adopción de decisiones.

183. La Administración confirmó que actualmente se podía disponer en los países de los datos relativos al indicador, pero reconoció la necesidad de mejorar la agregación de datos de los países a nivel mundial. Confirmó asimismo que las exposiciones de los logros que se habían de alcanzar para 2013 se volverían a formular de acuerdo con los objetivos y los hitos del Módulo mundial de seguridad alimentaria, a fin de lograr la coordinación y el funcionamiento del conjunto.

b. Asociaciones internas

184. Observamos que se había alcanzado el hito para el personal de la Sede, pero el personal de campo, a pesar del trabajo constante para lograr el Objetivo estratégico I, no participaba de manera sistemática en un número considerable de mecanismos, reuniones y decisiones de coordinación en relación con dicho objetivo a nivel mundial.

185. Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que prosiguiera las actividades de supervisión con la participación de personal no perteneciente a la TCE en las actividades de todo el Objetivo estratégico I. También recomendamos a la

Administración que integrara en las medidas programadas las actividades de supervisión relativas a la coordinación, puesto que la mayor parte de los equipos del Objetivo estratégico I no estaban bajo la supervisión directa de la TCE.

186. La Administración informó de que el proceso de descentralización en curso fomentaría en las oficinas en los países la coordinación y el control de los productos del Objetivo estratégico I, que hasta ahora se habían llevado a cabo mediante las contribuciones de la Unidad de Coordinación de la Emergencia y la Rehabilitación.

c. Estrategia de comunicación

187. Observamos que el nivel de sensibilización estaba por debajo del umbral previsto con el logro del 54 % del objetivo global. En África, zona que concentraba la mayor parte de la labor de emergencia de la Organización, se conseguía el 79 %. El objetivo establecido para el final de 2011 era que todas las carteras nacionales/regionales con una asignación de unos 5 millones de USD al año contaran con un oficial nacional o internacional de comunicación capacitado.

188. Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que: a) examinase el hito establecido para hacerlo más realista tras el reconocimiento de los obstáculos que tal vez no se hubieran tenido en cuenta durante la formulación inicial de la estrategia; b) fijase un calendario más apropiado para la consecución del hito; y c) estableciese el nivel mínimo en el que no se viese dificultada la corriente de información.

d. Estrategia de movilización de recursos

189. El hito formulado no es fácilmente mensurable en porcentajes. La Administración consideró que no era posible extrapolar datos relativos al hito, convirtiendo la labor en una empresa difícil de supervisar y medir.

190. Recomendamos a la Administración, y esta lo aceptó, que en la nueva formulación de los hitos incluyera indicadores más claros y precisos, a fin de conseguir un seguimiento más eficaz, prestando la máxima atención a las actividades de descentralización.

191. La Administración comentó además que prepararía un nuevo indicador para reflejar las actividades de descentralización en curso y mediría los logros con respecto a la movilización de recursos para la gestión del riesgo de catástrofes en apoyo del Marco de programación por países.

e. Política de seguridad

192. La TCE no ha elaborado una estrategia de seguridad hasta el final de 2011. En su lugar, el equipo de procedimientos normalizados de actuación ha establecido hasta ahora un grupo de trabajo con el Servicio de Seguridad (CSDU) y el Servicio Médico (CSDM) y están preparando procedimientos normalizados de actuación para la seguridad. Sin la disponibilidad de una estrategia de seguridad preparada para el final de 2011, no se pueden abordar sistemáticamente las cuestiones de seguridad que se han encontrado en todo el ciclo operacional, lo que puede dar lugar a procedimientos prolongados de adopción de decisiones relacionadas con la seguridad.

193. **Recomendamos a la Administración que redujera el retraso y gestionara los obstáculos que persistían entre los puntos de colaboración, los acuerdos sobre los principios de sinergia y la disponibilidad definitiva de la estrategia de seguridad y que introdujera ajustes en el hito.**

194. La Administración informó de que la nueva circular administrativa publicada recientemente en relación con la seguridad sobre el terreno serviría de marco para los procedimientos normalizados de actuación elaborados y que se realizaría la revisión consiguiente del indicador de este sector.

f. Presentación de informes de los donantes

195. Del 76 % de los informes que se habían de presentar de acuerdo con el calendario de los donantes, solo habían llegado a tiempo el 33 %, y otro 34 % en los tres meses posteriores a la fecha prevista. El escaso porcentaje de presentación de informes expone a la Organización a riesgos en relación con la creación de asociaciones y a retrasos en las decisiones de gestión.

196. La Administración informó de que las razones del retraso eran: a) el plazo corto, normalmente de tres meses, para finalizar los informes de los proyectos de emergencia; y b) el retraso en la presentación del primer proyecto de informe por parte de las oficinas sobre el terreno.

197. **Recomendamos a la Administración que exigiera la presentación de informes dentro del plazo a pesar de los obstáculos identificados. También le recomendamos que diera prioridad a la mejora de las competencias de los encargados de la preparación de los informes, sobre todo en las oficinas sobre el terreno.**

198. La Administración señaló que la presentación de informes de los donantes seguía gozando de la máxima prioridad para la división y que proseguiría sus esfuerzos de creación de capacidad para la presentación de informes, sobre todo en apoyo de las oficinas sobre el terreno.

Evaluación de final del bienio – Objetivo estratégico I

199. La finalidad primordial de la evaluación de final del bienio es ofrecer un análisis amplio de las consecuencias frente a los resultados de la unidad y de la Organización, identificar oportunidades de mejora en cuanto a las realizaciones de la Organización y generar información que se utilizaría en el PIR 2010-11. Durante nuestro examen de la TCE, tuvieron particular importancia los puntos del proceso de presentación de informes en los que se utilizaba materialmente el criterio humano, como las evaluaciones cualitativas y la introducción de elementos adicionales, y cuando existía un riesgo inherente manifiesto. En nuestra evaluación también se incluyeron elementos del examen y el seguimiento del proceso.

200. En 2010-11 también se verificaron 32 descripciones de resultados de unidades en el marco de tres resultados de la Organización – resúmenes cualitativos y cuantitativos – y a continuación se presentan las recomendaciones que formulamos a raíz de ese examen:

- a. **OO IO1G116 - Coordinación, promoción, comunicación y análisis del riesgo para la mejora de la prevención de emergencias de la cadena alimentaria**

201. La Administración reconoció que esta realización de la Organización no se podría conseguir durante el presente bienio, debido a la falta de recursos. También explicó que los efectos positivos de la colaboración tardarían algún tiempo en manifestarse o producirse. Consideramos que sin ninguna información sobre los efectos del instrumento en la mejora de la prevención de las crisis alimentarias no se puede conocer su eficacia en la consecución del resultado previsto.

202. Recomendamos a la Administración que realizase una evaluación de los efectos previstos de un análisis más global e integrado sobre la prevención de las crisis de la cadena alimentaria, resultado deseado expuesto en el PIR.

203. La Administración informó de que estaba previsto un instrumento de evaluación en el marco de la estrategia institucional sobre sistemas de información para la seguridad alimentaria y nutricional que estaba todavía en fase de preparación.

b. OO IO1A113 – Sistema de supervisión subregional en vigor de la inseguridad alimentaria, la malnutrición y la vulnerabilidad.

204. La Administración informó de que no se había llevado a cabo ninguna actividad debido a la falta de fondos. Afirmó también que los efectos previstos de la propuesta de proyecto eran materiales, pero no se habían recibido contribuciones voluntarias para respaldar el proyecto. Consideramos que esto puede cambiar la decisión sobre los resultados de las unidades, puesto que el proyecto propuesto no ha atraído a donantes desde 2008.

205. Recomendamos a la Administración que estudiase la posibilidad de volver a definir las realizaciones de la Organización, o bien emprender una campaña de asociación más enérgica con los donantes para financiar el proyecto, teniendo en cuenta su importante contribución a la consecución de las realizaciones de la Organización y la antigüedad de la propuesta.

206. La Administración informó de que esta realización de la Organización no se había incluido en el PTP 2012-13.

Seguimiento y mantenimiento de los proyectos - Sede

207. Durante el bienio objeto de examen, en el marco del FPMIS se han completado 213 proyectos de emergencia y rehabilitación (OSRO) en diferentes fases de cierre, pero con impedimentos reconocidos.

208. Las entrevistas con la Administración, el examen de los manuales y las directrices correspondientes así como el análisis de los documentos de los proyectos explican los obstáculos que con mayor frecuencia han impedido la realización de las actividades de ejecución y de cierre, tales como: a) el no haber definido plenamente los compromisos b) la existencia de reclamaciones pendientes y c) el proceso largo y laborioso de tramitación de los Formularios de transferencia de la propiedad (FTP).

209. Para hacer frente a los obstáculos identificados y abordar las causas profundas que impiden el cierre de los proyectos, recomendamos que la Administración introduzca mejoras de políticas en el Manual del Programa de Campo para definir los plazos del

cumplimiento pleno del compromiso, la presentación de las reclamaciones pendientes y la elaboración del formulario de transferencia de propiedad. Recomendamos también que la Administración incluya en los acuerdos de los proyectos cláusulas relativas a la enajenación del equipo o su utilización después de la fecha límite.

10. Gestión de los recursos humanos

210. Examinamos y evaluamos las distintas áreas funcionales de las que se ocupa la División de Gestión de Recursos Humanos (CSH). Centramos la atención en el examen de los aspectos siguientes: a) la distribución por sexo y geográfica; b) el Programa de jóvenes profesionales; c) el sistema para una publicidad más amplia de las vacantes; d) medidas para reducir los plazos de contratación; e) el sistema de contratación electrónica (*iRecruitment*); y f) el plan de rotación del personal.

211. Tomamos nota de que la Organización realizó progresos en cuanto a los objetivos siguientes:

a) ampliación del ámbito de publicación de las vacantes de la FAO mediante la distribución acelerada de los anuncios de vacantes en una base de datos más amplia que incluye a organizaciones no gubernamentales, universidades, centros de investigación y asociaciones de mujeres;

b) reducción de 502 a 378 en la tramitación de las solicitudes hasta la fecha de cierre del anuncio de vacante, y la mejora del proceso de contratación a través de diversas iniciativas de recursos humanos;

c) aumento del número de países representados de manera equitativa con 21 países más, de los cuales 11 entraban por primera vez en la lista, gracias a una selección de candidatos externos de países no representados o infrarrepresentados;

d) la participación de candidatas en la medida prevista del 50 % en el primer grupo de cohortes, es decir, el Programa de jóvenes profesionales.

212. Nuestro examen reveló, sin embargo, que en algunos sectores se requerían mejoras.

Anuncios de vacantes

213. Tomamos nota de que los retrasos en la contratación de varios candidatos en el bienio en curso se habían debido a un mal funcionamiento del sistema, por deficiencias en materia de políticas, técnicas y de recursos. Estas deficiencias se refieren a la funcionalidad del módulo de *iRecruitment* que no refleja plenamente las políticas de contratación y de gestión de los recursos humanos de la Organización.

214. Observamos también que no se han formulado políticas que establezcan el período de retención de los informes generados por el *iRecruitment*, tales como los informes FAO relativos a la publicación de los datos resumidos del candidato, la lista de candidatos, el informe de selección y el informe relativo al formulario del perfil personal del candidato. Se observaron también deficiencias relativas a la numeración debidas a algunos errores, como la ausencia de varios números de anuncio de vacante en la base de datos.

215. **Recomendamos también que las unidades de contratación y la División de Gestión de Recursos Humanos (CSH):**

- a) **sigan de cerca las vacantes que están experimentando retrasos en la tramitación de las solicitudes y realicen esfuerzos para facilitar la terminación puntual de la evaluación;**
- b) **definan una política sobre el período máximo de tiempo durante el cual las cuentas pueden permanecer inactivas en el iRecruitment antes de que sean eliminadas del sistema, así como el período de retención deseado para los informes;**
- c) **revisen el diseño y la asignación sistemática de los números de vacantes en el iRecruitment para asegurar que i) el control básico sobre la existencia de una pista de auditoría se incorpore en el sistema, a fin de que los datos tramitado sean completos, oportunos y precisos, y ii) se eviten las deficiencias y las duplicaciones de la numeración, ya que el número IRC es único para cada vacante.**

Plazos de contratación

216. Reconocemos que la Administración se había comprometido a reducir los plazos de contratación, entre otras cosas, pidiendo a las unidades contratantes que formularan las recomendaciones al Comité de Selección del Personal Profesional (PSSC) en un plazo máximo de cuatro meses desde el cierre del anuncio de vacante.

217. Observamos una notable reducción del plazo de presentación de recomendaciones a la PSSC, de forma que de 478-635 días en el período 1.º de enero – 30 de junio de 2010 se bajó a 178-228 días en el mismo período de 2011. No obstante, la reducción superaba todavía en 58-108 días el plazo objetivo de 120 días (cuatro meses).

218. La incapacidad de las unidades de contratación de ajustarse al plazo objetivo máximo para la presentación de recomendaciones se debió a varias causas: a) el tiempo de tramitación de la contratación, que alcanzó el promedio de 250 días después del cierre del anuncio de vacante; b) el retraso en la aplicación de la mayor parte de las medidas propuestas para acelerar la contratación, y c) el plazo retardado de publicación de algunos anuncios de vacante en el iRecruitment, que había superado el plazo prescrito de un mes.

219. **Recomendamos que la Administración continúe sus esfuerzos para reducir el tiempo de tramitación desde el momento de cierre de la vacante a la presentación de las recomendaciones al PSSC reduciendo el tiempo dedicado por las unidades de contratación para la preselección, la lista restringida, las entrevistas y la selección definitiva.**

220. La CSH tomó nota de las recomendaciones y se comprometió a ponerlas en práctica, ya que esperaba que, en algunos casos, la introducción de la versión 12 de Oracle facilitara la tarea.

Equilibrio de género y representación geográfica equitativa

221. Para avanzar en la representación por sexo, la FAO mira a lograr que el 50 % de las contrataciones externas para puestos profesionales (categorías P y D) sean de mujeres, especialmente en las unidades en que las mujeres ocupan actualmente menos del 33 % de los puestos. Asimismo, para ajustarse al PPM en cuanto a la representación geográfica, la Organización ha establecido los siguientes objetivos: a) el 40 % de las actuales vacantes de las previstas selecciones externas se cubrirán con nacionales de países no representados o infrarrepresentados, y b) si una unidad cuenta con más del 40 % de los nacionales de países excesivamente representados, el criterio geográfico se elevará al 50 %.

222. Observamos que, si bien los objetivos de representación geográfica equitativa se habían logrado en el período 1.º de enero de 2010 – septiembre de 2011, el equilibrio entre los sexos en las categorías de personal profesional era inferior al objetivo establecido. Solo 57 de los 133 (42,85 %) de los candidatos externos seleccionados eran mujeres.

223. Observamos también que en los informes mensuales sobre la distribución geográfica no se habían mencionado las causas de los cambios en la representación de los Estados Miembros.

224. Para mantener los objetivos de equilibrio de género y de representación geográfica, recomendamos que la Administración pida a las unidades de contratación que mantengan una coordinación estrecha con la CSH y la Secretaría del PSSC, garanticen que las presentaciones de candidaturas para un posible nombramiento no lleven a los países que representan a alcanzar el límite máximo de representación;

225. Recomendamos también que la Administración a) garantice un registro puntual de las modificaciones de la representación geográfica como consecuencia de cambios de nacionalidad, contrataciones, jubilaciones obligatorias, dimisiones y otros tipos de separación y b) incluya en el informe sobre la representación geográfica las causas de su variación de la correspondiente a los Estados Miembros para tener un perfil de representación exacto y puntual.

226. La FAO reconoció y señaló la necesidad de proporcionar más información y un análisis de las causas de las variaciones en la distribución geográfica de los Estados Miembros de la FAO.

Proceso de selección de jóvenes profesionales

227. El Programa de jóvenes profesionales se ha establecido y aplicado para atraer a jóvenes profesionales. El objetivo de la aplicación experimental inicial del Programa de jóvenes profesionales era que la FAO a) ensayara y, si fuera necesario, modificara los diversos componentes del programa propuesto, tales como los procesos de contratación, colocación, capacitación y desarrollo profesional, y b) evaluara los progresos frente a los objetivos, antes de pasar a su aplicación generalizada en los bienios siguientes.

228. Tomamos nota de que todo el proceso de selección, que originalmente se había previsto que requeriría cuatro meses, desde la elaboración de los materiales al comienzo del programa experimental, de hecho había requerido diez meses. La CSH atribuyó el retraso a) a la selección manual y compleja de las solicitudes, incluidas las cualificaciones de los candidatos

así como a los aspectos relativos al género y la representación geográfica de sus respectivos países, y b) a la ausencia de un plan de acción en el que se describan claramente las actividades y los plazos correspondientes.

229. Recomendamos que la CSH establezca medidas para a) agilizar el proceso de contratación de jóvenes profesionales; b) utilizar el iRecruitment en la tramitación de las solicitudes en el marco del Programa de jóvenes profesionales (JPP); y c) garantizar el cumplimiento de los requisitos de preparación de un documento de ejecución del proyecto para establecer un esbozo claro del proyecto y metas y plazos más realistas.

230. La CSH indicó que se habían adoptado medidas y que el próximo grupo de jóvenes profesionales se contrataría utilizando el iRecruitment.

231. Observamos también que la FAO había aceptado 149 solicitudes después del plazo del 31 de agosto de 2010. La CSH aclaró, sin embargo, que el Director de esta División, en consulta con las unidades que realizaban la contratación puede hacer excepciones.

232. Formulamos la recomendación, que la CSH acogió, de establecer normas claras sobre la aceptación y tramitación de las solicitudes para las presentaciones tardías de posibles candidatos del JPP, a fin de promover la equidad entre los candidatos.

Resultados respecto de las solicitudes de jóvenes profesionales

233. El Programa de jóvenes profesionales contribuye al objetivo de la Organización de lograr el equilibrio de género entre su personal de categoría profesional así como una representación geográfica equitativa en la contratación en el nivel inicial de jóvenes profesionales procedentes de países en desarrollo no representados o infrarrepresentados. En consonancia con este meta, se estableció para el programa experimental un objetivo de participación de al menos el 60 % de candidatos de tales países.

234. Observamos que, si bien se había invitado a los representantes de la FAO, en particular los que se encuentran en países no representados e infrarrepresentados, a que dieran amplia difusión a expresiones de interés en favor del programa de jóvenes profesionales, solo se había recibido un reducido número de solicitudes provenientes de esos países. La CSH no logró establecer vínculos con las escuelas superiores o instituciones de formación profesional como medio para aumentar el número de candidatos de países en desarrollo no representados o infrarrepresentados.

235. Tomamos nota también de que no se había alcanzado el objetivo de participación del 60 % de candidatos provenientes de países en desarrollo no representados o infrarrepresentados, ya que tan solo siete jóvenes profesionales contratados, o sea el 39 %, procedían de países en desarrollo.

236. Recomendamos que la CSH emprenda medidas activas para ampliar la difusión del JPP. A este propósito se recomienda vivamente que se establezcan vínculos con instituciones de enseñanza superior y asociaciones profesionales para atraer a participantes de países fijados como objetivo.

237. La CSH señaló que, tras el establecimiento en octubre de 2010 de una base de datos de las instituciones para una difusión más amplia de las vacantes, se espera que aumente el número de candidatos de países en desarrollo no representados o infrarrepresentados.

Política de movilidad de la Organización

238. No obstante la falta de directrices de movilidad oficiales, a 30 de septiembre de 2011 se había registrado una rotación de 79 funcionarios, mientras que el objetivo de la Organización era de gestionar 100 destinos de movilidad geográfica para 2010-11, como se indica en el Plan inmediato de acción basado en las directrices de movilidad temporales.

239. La adopción y aplicación de medidas de rotación y reasignación de personal en ausencia de una política de movilidad institucional debidamente aprobada podría llevar a la aplicación de procesos, sistemas de apoyo, criterios de elegibilidad y derechos subjetivos y no uniformes, y podría dar lugar, entre otras cosas, a medidas desorientadas e incoherentes.

240. **Recomendamos que la CSH proceda a la elaboración de una política institucional de movilidad de carácter oficial a) para tener un conocimiento común de las metas, los beneficios y las expectativas específicas de la Organización a partir de su personal con respecto a sus resultados y su conducta; b) para que sirva de orientación para las rotaciones y reasignaciones de personal.**

241. La CSH indicó que se había revisado el proyecto de política de la movilidad y se esperaba poder publicarlo para el final de septiembre de 2012. Dicha política irá acompañada de directrices en las que se establezcan los procedimientos y mecanismos del plan de movilidad. Se están preparando también directrices para puestos no sujetos a movilidad.

11. Evaluación de los proyectos

242. Examinamos la labor de la Oficina de Evaluación (OED) y formulamos observaciones y recomendaciones en relación con algunos aspectos, a fin de mejorar ulteriormente la eficacia de la evaluación de proyectos y asegurar la calidad de los procesos y los resultados de la evaluación, conforme se exponen a continuación.

Políticas y directrices de evaluación

243. En la Carta de la OED se definen las funciones y responsabilidades de los órganos rectores, el Director General y el Comité de Evaluación Interna, y de la OED. Tomamos nota de que en la Carta no se habían incluido los siguientes aspectos:

- a. No se había formulado una definición clara de las competencias y responsabilidades de los encargados de realizar la evaluación.
- b. En la política de evaluación no se habían incorporado las expectativas de la Administración superior y los directores de programas cuyos productos están sujetos a evaluación.
- c. En la Carta no se proporcionan tampoco criterios de selección y establecimiento de prioridades de los distintos programas y proyectos sujetos a evaluación ni se han

especificado criterios para determinar los períodos para la evaluación de los proyectos, es decir, si debe ser de mitad de período, final o a posteriori.

- d. La Carta no contiene una política explícita sobre el seguimiento de los resultados de la evaluación y su integración en los sistemas de aprendizaje institucional y de gestión de los conocimientos.
- e. No tenía tampoco una base de datos sobre las conclusiones y recomendaciones así como sobre las enseñanzas aprendidas, a fin de disponer de un depósito de datos que facilite el aprendizaje a través de las conclusiones y el seguimiento de las recomendaciones, además de disponer de fácil acceso a información útil y oportuna para la adopción de decisiones.

244. La Administración, sin embargo, considera que los problemas mencionados no son lo suficientemente importantes como para justificar la modificación de la Carta. Señaló que la mayor parte de ellos están por su naturaleza sujetos a ajustes y cambios. La Administración ha confirmado que estas recomendaciones se tendrán en cuenta, según proceda, en las directrices y los instrumentos de la OED.

245. Las directrices para la evaluación tienen por objeto poner en práctica los detalles relativos a las disposiciones de política, de ahí la necesidad de establecer primero las políticas. Además, todavía no se ha terminado de redactar tales directrices.

246. Recomendamos que la Administración mejore la política de evaluación para cumplir las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas mediante la inclusión en la Carta de la Oficina de Evaluación (OED) de: las responsabilidades de los evaluadores y sus competencias necesarias; las expectativas de la Administración superior y los responsables de los programas; los criterios para la selección de los proyectos que se han de evaluar; el calendario de las evaluaciones; la institucionalización de la supervisión de los resultados de las evaluaciones; y el mantenimiento de una base de datos actualizada que contenga las conclusiones, recomendaciones y enseñanzas aprendidas para su uso por la Organización y sus partes interesadas en la adopción de decisiones.

247. Recomendamos además que la Administración elabore directrices para aplicar las políticas de evaluación adicionales recomendadas y asegure su finalización.

Programa detallado de las actividades de evaluación de proyectos

248. El proceso de evaluación de proyectos comprende varias fases de actividades con diversos productos que deben completarse dentro de un determinado plazo. Observamos la falta de un plan formal en el que se indiquen los diferentes aspectos de la evaluación de un proyecto, las actividades prescritas, los plazos para cada fase de los procesos de evaluación, los funcionarios responsables y toda otra información necesaria para seguir de cerca el proceso de evaluación.

249. Tomamos nota de que se carece de un plan de trabajo para la evaluación. No se habían establecido metas respecto del número de evaluaciones de proyectos que han de realizarse en el

bienio en curso como se hizo en el bienio 2008-09. Es difícil medir los resultados de la Oficina de Evaluación si no se tienen datos de realización referidos a las metas.

250. Recomendamos que la Administración examine la planificación existente y elabore en colaboración con el personal de la OED el plan de trabajo de evaluación, para fomentar la transparencia en la planificación, supervisión y presentación de informes sobre la situación y los resultados de la evaluación de cada proyecto.

251. La Administración comentó que estaban tratando constantemente de buscar nuevas formas de mejorar su trabajo, que la experiencia de la OED respecto del actual proceso de planificación y seguimiento de las evaluaciones de proyectos es eficaz en función de los costos a efectos de determinar con precisión los proyectos que habían de ser evaluados, los funcionarios que habían de asignarse, así como el control de los procesos y la realización oportuna de los ajustes que fueran necesarios. Además, la Administración declaró que los objetivos se determinaban en forma progresiva, en el sentido de que el número de proyectos que habían de someterse a evaluación dependía de los recursos disponibles para su realización.

252. No obstante, instamos a la Administración a que prepare un plan de trabajo formal en el que se indique el número de evaluaciones que han de realizarse en un bienio así como los criterios para el establecimiento de prioridades en función de los recursos disponibles para su realización. El plan de trabajo permitirá determinar el nivel de rendimiento de la Oficina en cuestión al final de cada bienio.

Evaluación a posteriori de los proyectos

253. Señalamos a la atención de la OED que no se había realizado ninguna evaluación a posteriori el primer año del bienio en curso para evaluar los efectos y la sostenibilidad de los proyectos terminados en el anterior bienio 2008-09. De acuerdo con los reglamentos de la FAO, todos los proyectos y actividades debían ser sometidos a evaluación para asegurarse de que se hubieran logrado los objetivos de los proyectos y poder determinar los efectos producidos por los proyectos en los beneficiarios previstos.

254. La OED explicó que no se habían realizado evaluaciones a posteriori de los distintos proyectos debido a que tales proyectos estaban ya cerrados por lo que respecta a sus actividades operacionales y financieras y, en consecuencia no se disponía de fondos para tales evaluaciones. Nos informó, sin embargo, de que realizaban evaluaciones de las repercusiones, que incluían la evaluación de proyectos ya cerrados, lo cual constituía fundamentalmente una forma de evaluación a posteriori realizada en el marco de las evaluaciones nacionales.

255. La auditoría realizada sobre la Oficina de representación en Myanmar había mostrado que no se había realizado la evaluación respecto de tres proyectos ejecutados por la Unidad de Coordinación de Emergencia y Rehabilitación (UCER) y cuyos plazos de ejecución eran inferiores a un año.

256. La Oficina de representación en Myanmar explicó que estos proyectos fueron financiados por el Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (CERF) de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA) con un marco temporal de tres meses como prestación de asistencia de insumos de emergencia a agricultores afectados por catástrofes. No es posible, por tanto, realizar evaluaciones de los efectos en este

tipo de proyectos de breve duración, que disponen de un reducido presupuesto y no pueden cargarse con costos adicionales para la evaluación.

257. Dado que en los documentos relacionados con estos proyectos de respuesta rápida se han declarado de forma categórica los resultados que se esperan obtener de las operaciones, sobre todo en términos de sostenibilidad, no es posible verificar los resultados, si no se ha realizado antes su evaluación. En tales casos, la FAO no está en condiciones de evaluar y documentar la eficacia de sus intervenciones, las enseñanzas aprendidas, el potencial de sostenibilidad y los productos/resultados que pueden utilizarse como elementos útiles en la elaboración y gestión de sus proyectos futuros.

258. Recomendamos que la Administración realice una evaluación a posteriori de los proyectos para valorar plenamente las repercusiones y la sostenibilidad de los concluidos. Debería asignarse un presupuesto para la realización de la evaluación a posteriori.

Garantía de la calidad en el proceso de evaluación de los proyectos

259. Examinamos el cuestionario relativo a la garantía de la calidad elaborado para los miembros del equipo de evaluación. Tiene por objeto recoger información sobre el proceso de evaluación y evaluar las opiniones de los miembros del equipo de evaluación sobre todo el proceso de evaluación, desde la preparación a la gestión y el apoyo hasta su finalización. Observamos que el cuestionario necesita mejoras sustanciales para lograr su objetivo.

260. Formulamos la recomendación, que la Administración acogió, de mejorar los instrumentos de garantía de la calidad, proporcionando descripciones/criterios o valores adecuados para las preguntas/cuestiones y la escala de puntuación, cuando sean aplicables y en la medida de lo posible, para garantizar la calidad de los procesos y productos de evaluación de los proyectos. Se instó también a la OED a utilizar los instrumentos de garantía de la calidad durante la realización de la evaluación, no solo a posteriori, para garantizar una mejor calidad de los procesos y los informes de evaluación.

Respuesta de la Administración e informes de seguimiento

261. Observamos retrasos en la presentación de informes sobre la respuesta de la Administración y el seguimiento. En veinte proyectos de muestra examinados de los 41 que según los informes habían completado las evaluaciones en el bienio 2008-09, se habían recibido nueve respuestas de la Administración, o sea el 45 %, con un retraso de uno a cuatro meses con respecto al plazo de un mes establecido.

262. Nuestro examen de 15 informes de seguimiento con plazo de presentación fijado para noviembre de 2010 mostró que cuatro de los informes (el 27 %) no habían sido presentados todavía por las oficinas interesadas, mientras que 11 de los informes de seguimiento (el 63 %) se habían presentado entre uno a cuatro meses después del plazo establecido.

263. Tras un examen más detallado se observó que: a) no había documentación sobre la validación de las recomendaciones aplicadas y la cesión tras el cierre, y b) no existía ningún sistema de seguimiento que permitiera realizar un rápido inventario de las recomendaciones aplicadas, cerradas, en curso o para seguimiento.

264. La falta de información sobre los informes de evaluación puede impedir a la OED adoptar medidas de seguimiento. Asimismo, cualquier retraso en la aportación de observaciones de evaluación puede impedir la elaboración de informes de seguimiento oportunos y apropiados para asegurar el cumplimiento de las recomendaciones acordadas y dar cuenta de cualquier variación entre las medidas decididas en la respuesta de la Administración y las medidas efectivamente aplicadas. Puede también que la OED no esté en condiciones de determinar fácilmente la magnitud de las recomendaciones no aplicadas en ausencia de un instrumento de seguimiento que registre todas las recomendaciones de la evaluación y su estado de progreso en un determinado período. Además, el hecho de no haber tenido en cuenta las recomendaciones, en su totalidad o en parte, puede indicar que la evaluación ha sido ineficaz y necesita ser mejorada.

265. Formulamos la recomendación, que la Administración acogió, de que la OED a) siga supervisando de cerca la presentación por los oficiales responsables de sus respuestas a los informes de evaluación y de seguimiento; b) señale a la atención de los interesados el retraso observado o la no presentación de la respuesta de la Administración y los informes de seguimiento; c) indique en el informe o registre la fecha de recepción de dichos informes con fines de supervisión y control.

266. Recomendamos también que la Administración establezca un procedimiento de validación/cierre de las recomendaciones aplicadas y un sistema de supervisión que permita el seguimiento, con una periodicidad semestral o anual, de la situación de las recomendaciones hasta el cierre.

Auditoría de las oficinas descentralizadas

267. Visitamos 11 oficinas descentralizadas que comprendían tres oficinas regionales (RAP, RAF y RLC), dos oficinas subregionales (SEU y SRU), y seis oficinas en los países (Myanmar, Sri Lanka, Somalia, Pakistán, Sudán y Etiopía). Examinamos sectores importantes de sus actividades, tales como la gestión de proyectos, las adquisiciones, la gestión de activos, los consultores, los viajes, la gestión financiera y la gestión de tesorería. Asimismo, examinamos la aplicación de la GBR en estas oficinas descentralizadas, y las cuestiones se han agrupado en el examen de la GBR.

12. Gestión de proyectos

Gastos para los proyectos

268. Tomamos nota de que, a 20 de noviembre de 2011, cuatro de los catorce proyectos ejecutados en Pakistán, y seis de los veintinueve proyectos de emergencia y rehabilitación que examinamos presentaban saldos en efectivo negativos debido al exceso de gastos.

269. La Administración explicó que algunos excesos de gastos indicados en los informes fueron compensados por los intereses devengados por los fondos del proyecto, que pudieron utilizarse para cubrir gastos adicionales. El gasto excesivo reflejaba también la situación de las disposiciones de financiación normalizadas adoptadas por algunos donantes, conforme a las cuales el donante retiene un porcentaje de los fondos totales asignados a un determinado proyecto en espera de su terminación y presentación del correspondiente informe final. El

donante autoriza la utilización de los saldos de efectivo no utilizados de otros proyectos para financiar estos gastos, en espera de la liquidación final del saldo retenido.

270. No obstante las explicaciones de la Administración, subrayamos la importancia de que los responsables del presupuesto se ajusten a las políticas que impiden excesos de gasto. La práctica del exceso de gastos en proyectos de fondos fiduciarios perjudica a la situación de los fondos y a las actividades de otros proyectos. Contradicen además las normas de una gestión eficaz y eficiente de los presupuestos de los proyectos.

271. Nuestro examen de los gastos relativos a 12 (el 71 %) de los 17 proyectos de emergencia ejecutados en Somalia y que habían superado las fechas límite de ejecución reveló un exceso total de gastos de 2 393 351 USD. A 30 de noviembre de 2011, estos proyectos habían superado de cuatro a 22 meses las fechas de terminación establecidas, con una retención de fondos presupuestarios por valor de 1 377 313 USD. La Administración observó que algunos donantes habían cubierto el exceso de gastos en espera de la presentación del informe final.

272. La práctica de destinar y desembolsar fondos en exceso de las cantidades disponibles y la considerable cuantía de fondos presupuestarios retenidos para proyectos cuyas fechas límite habían sido superadas, son contrarias a las normas de gestión eficaz y eficiente de los presupuestos para proyectos.

273. Formulamos la recomendación, que la Administración acogió, de que a) los responsables de presupuesto deben trabajar sin sobrepasar el presupuesto del proyecto aprobado, y en el caso de los proyectos de fondos fiduciarios atenerse al efectivo recibido de los donantes; b) garantizar que los fondos estén disponibles para el proyecto antes de adquirir compromisos y realizar gastos; c) supervisar con diligencia y verificar los saldos de caja mediante el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo (FPMIS), la base de datos de Oracle y el Sistema de contabilidad sobre el terreno (FAS); y d) advertir a la División de Finanzas (CSF) de cualquier necesidad que se prevea de obtener más efectivo del donante.

274. Recomendamos también que la Administración examine y siga de cerca la situación de los proyectos con fechas límite superadas, a fin de determinar las deficiencias en la presentación de informes, exigir el cumplimiento inmediato de otros requisitos del donante, y solicitar la plena liberación de los fondos restantes para dichos proyectos.

Evaluación de proyectos ejecutados por las oficinas descentralizadas

275. Corresponde al responsable de la formulación del proyecto velar por que los costos de evaluación sean presupuestados a los precios convenidos. El responsable del presupuesto, por su parte, deberá confirmar la disponibilidad de fondos para el proyecto, incluido el presupuesto para la evaluación. Deberá encargarse también de autorizar los compromisos y los gastos necesarios para financiar el plan de trabajo del proyecto de conformidad con las normas y reglamentos de la FAO. Observamos, sin embargo, que en algunas oficinas descentralizadas que visitamos (oficinas de representantes de la FAO en Pakistán, Somalia, Etiopía y Somalia, y la Oficina Regional para África), no se había asignado de forma sistemática el presupuesto para realizar la evaluación del proyecto.

276. La ausencia o insuficiencia de un presupuesto para la evaluación impide a la FAO realizar la evaluación necesaria para determinar la eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de estos proyectos, y ayudar a la Administración en la adopción de decisiones.

277. Recomendamos que la Administración garantice la dotación de presupuesto para la evaluación de todos los proyectos, de manera que se pueda llevar a cabo una evaluación final o a posteriori.

Seguimiento de los progresos y presentación de informes

278. Tomamos nota de las demoras en la publicación de los informes necesarios de los proyectos, tales como los informes trimestrales sobre la ejecución de los proyectos y/o informes finales de proyectos realizados en el marco del FPMIS. Los informes trimestrales sobre la ejecución de los proyectos son instrumentos de seguimiento que ofrecen la oportunidad de validar a intervalos regulares previamente determinados la lógica de las actividades del proyecto y su ejecución, y hacer ajustes cuando sea necesario.

279. Recomendamos que los informes trimestrales sobre la ejecución de los proyectos se pongan a disposición de los interesados puntualmente para asegurar una adopción de decisiones objetiva, la transparencia y una documentación completa de la ejecución del proyecto.

13. Contratación y cartas de acuerdo

Contratación en las oficinas descentralizadas.

280. En la Sección 502 del Manual de la FAO se establecen los principios y procedimientos que se aplican a la compra de todos los bienes, trabajos y servicios en todas las oficinas y lugares de destino.

281. Examinamos las actividades de compra realizadas en las oficinas descentralizadas que visitamos y observamos las siguientes anomalías:

- a. ausencia de términos y condiciones de entrega de las órdenes de compra (Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe [FAORLAC], Oficina del Representante de la FAO en Sudán, Oficina Subregional de la FAO para Europa Central y Oriental [FAOSEU]);
- b. clasificación incorrecta de los artículos comprados (FAORLAC, Oficina Subregional de la FAO para el África Oriental [FAOSFE]);
- c. selección directa de los proveedores de servicios para las cartas de acuerdo, en vez de la invitación a licitación (FAO en Etiopía);
- d. deficiencias en las condiciones de las cartas de acuerdo (FAO en Etiopía);
- e. falta de información sobre la recepción efectiva de las mercancías (FAOR Sudán);
- f. falta de inspección y certificación de la recepción de las entregas (FAOSFE);

- g. omisión de la indicación de la fecha de apertura de las ofertas en la invitación a licitación (FAOR en Myanmar); y
- h. no aplicación de sanciones por daños (Oficina del Representante de la FAO en Myanmar, la Oficina del Representante de la FAO en Somalia).

282. Las deficiencias observadas en las actividades de compra de las oficinas descentralizadas muestran que es necesario mejorar las competencias de las oficinas de adquisiciones en los países.

283. Recomendamos que la Administración desempeñe una función activa en la determinación de las competencias para las adquisiciones sobre el terreno, a fin de garantizar que se realicen correctamente en las oficinas descentralizadas en interés de la Organización.

Cartas de acuerdo con asociados en la ejecución

284. Observamos excesos de pago a los asociados en la ejecución en relación con cinco proyectos realizados en Pakistán, por un total de 23 434 606 millones de rupias, o sea 122 247 USD (1 USD = 94,83 PKR).

285. Los excesos de pago efectuados son indicativos de deficiencias en la supervisión y presentación de informes de la ejecución de las actividades establecidas en la carta de acuerdo, lo que manifiesta también una planificación y elaboración de presupuestos inexactas. Observamos que algunas actividades indicadas en las declaraciones de gastos no se habían realizado y sin embargo figuraban como completadas en su totalidad. Hubo también casos de estimación inexacta, ya que se había gastado solo una parte del presupuesto para realizar todas las actividades indicadas en la declaración de gastos.

286. Además, la Sección 507 del Manual establece que el funcionario autorizado firmará la carta de acuerdo solo después de haber verificado, entre otras cosas, que se ha establecido un calendario de pagos para proteger los intereses de la Organización, así como la entrega puntual de los productos y servicios. En todos los casos, a menos que esté justificado, la cantidad del pago inicial normalmente no debería superar el 30 % del importe total indicado en la carta de acuerdo.

287. Observamos un caso en el que la Oficina del Representante de la FAO en Pakistán había firmado una carta de acuerdo por la que se había pagado un anticipo del 50 % del importe establecido en la carta. La razón citada para superar el límite del 30 % fue que el asociado en la ejecución no disponía de suficientes recursos propios para iniciar el proyecto.

288. El pago de un anticipo en exceso del 30 % del importe del contrato tuvo un efecto negativo en los fondos del proyecto, debido al considerable desembolso inicial. Además, el sistema de pago de un anticipo expone a la Organización al riesgo de que el asociado en la ejecución no pueda realizar las actividades previstas o de que los productos no correspondan a los resultados previstos.

289. Formulamos la recomendación, que la Administración acogió, de que el Representante de la FAO en Pakistán, en particular los funcionarios encargados del

seguimiento, supervisaran los progresos de las actividades completadas frente a los gastos realizados por los asociados en la ejecución, con miras a evitar pagos superiores a los previstos.

290. Recomendamos también que el Representante de la FAO en Pakistán a) garantice que el calendario de pagos con arreglo a la carta de acuerdo proteja debidamente los intereses de la Organización; y b) promueva la entrega puntual de los servicios/productos.

291. Recomendamos además que el Representante de la FAO en Pakistán asegure de que los asociados en la ejecución posean un buen historial y capacidad financiera y puedan llevar a cabo las actividades sin solicitar como pago inicial una suma que exceda el límite del 30 % establecido en la Sección 507 del Manual.

14. Gestión de activos

Saldos de los informes de inventario de bienes de propiedad

292. En tres oficinas regionales y cinco oficinas nacionales de la FAO, observamos los siguientes casos de incumplimiento de las disposiciones del Manual y de los reglamentos sobre gestión de activos:

- a. no se habían mantenido o actualizado los registros de inventario locales;
- b. no se había presentado el informe de activos de final de año (IAFA);
- c. no se había armonizado el informe del inventario con el informe de la Sede;
- d. no se habían presentado informes de compras de bienes no fungibles, incluidos los artículos de lujo, o se habían presentado con retraso, o eran incompletos o inexactos;
- e. no se habían presentado informes sobre nuevas adquisiciones, transferencias a un país beneficiario y descarte de bienes de propiedad inservibles, o contenían errores o estaban mal clasificados.

293. Las deficiencias mencionadas anteriormente afectaban a la exactitud y la exhaustividad del IAFA, así como a la notificación de los activos en las notas a los estados financieros.

294. Recomendamos que la Administración mejore la gestión del activo mediante la observancia estricta del Manual, la reglamentación y las normas de la Organización, mediante a) la presentación periódica de un IAFA actualizado como base para la conciliación con los registros de la Sede; b) la supervisión periódica de la adquisición de bienes de propiedad no fungibles; y c) la pronta notificación de las adquisiciones utilizando el formulario ADM 41 y de las pérdidas, daños e inutilización mediante el formulario ADM 83.

La responsabilidad respecto de los bienes de propiedad no fungibles

295. En la Oficina Regional para Asia y el Pacífico (RAP), la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC) y en dos oficinas en los países (Somalia y Sudán) no se había hecho constar la asignación de bienes de inventario a funcionarios mediante la compilación del formulario de custodia de bienes. Conforme está establecido en la Sección 503.2.12 del Manual administrativo mediante dicho formulario se identifica al usuario individual final, se muestra la posesión material, se establece de hecho la responsabilidad de la custodia como medio para controlar todo desplazamiento de los bienes de propiedad así como la responsabilidad en caso de pérdida o daño. La práctica utilizada en una región consiste en mantener una lista de bienes de propiedad fungibles y no fungibles, indicando solamente la *descripción, cantidad y fecha de adquisición* de cada bien de propiedad, sin especificar el costo correspondiente. En otra región, solo los equipos de TI se registran mediante un sistema que asocia cada ordenador y equipo de TI a cada funcionario y la oficina en la que está ubicado.

296. No es posible atribuir a un funcionario la responsabilidad financiera por la pérdida o el daño a un bien de propiedad si no se ha registrado la pertenencia y la responsabilidad respecto de la propiedad en cuestión. Por otra parte, será difícil armonizar inventarios si en la lista mantenida por una región no se anota la información fundamental, como *el número del bien en cuestión, el número de serie, y el valor en dólares*, ya que el registro tiene que corresponderse con el IAFA.

297. **Recomendamos que la Administración establezca la custodia y responsabilidad de cada funcionario y oficial tanto de los bienes fungibles como los no fungibles utilizando el formulario de *Custodia de la propiedad*.**

15. Consultores

298. En las visitas de auditoría llevadas a cabo en las oficinas descentralizadas, observamos varias deficiencias en la administración de los contratos de consultoría, concretamente:

- a. falta de formularios de evaluación de la calidad de los servicios y productos proporcionados por los consultores;
- b. falta de indicadores de desempeño en los contratos de consultoría;
- c. ausencia de procedimientos de selección por concurso en la contratación de consultores;
- d. incumplimiento de las directrices para la contratación de consultores especiales;
- e. no se había acompañado ningún documento de nombramiento o contrato al comprobante de pago ni figuraba en el registro o expediente correspondiente;
- f. no se había adjuntado ningún mandato al contrato ni se había incluido en su expediente;

- g. no se encontró ningún informe sobre el cumplimiento del mandato en los registros ni en el expediente;
- h. no se encontró ningún informe de evaluación del desempeño; y
- i. no figuraba ningún ADM 104 en el registro.

299. Estas deficiencias en la administración de los contratos de consultoría se habían observado también en auditorías precedentes. Estas deficiencias se debieron a la insuficiente vigilancia llevada a cabo a nivel institucional, debido a la naturaleza descentralizada de la FAO. Dichas deficiencias podrían impedir a diferentes unidades aplicar prácticas de contratación competitivas y comparativas para asegurar que los candidatos seleccionados sean los mejor cualificados.

300. Recomendamos que la Administración aplique los controles prescritos y las directrices y reglamentos en la contratación de consultores.

La contratación de consultores en las oficinas descentralizadas

301. Evaluamos el proceso de selección aplicado por la Oficina del Representante de la FAO en Etiopía mediante el examen de 17 contratos de muestra seleccionados para el bienio 2010-11. Observamos que en 12 contratos, el consultor contratado era el único candidato considerado en la selección. En ninguno de los 12 contratos examinados se indicó la justificación para dicha selección de fuente única ni se hizo referencia a la lista de reserva, en su caso. Esta práctica contrasta con lo dispuesto en la Sección 319.6.1 del Manual, que estipula que “las dependencias encargadas de la contratación deberían examinar varias candidaturas y tener en cuenta la conveniencia de aprovechar los conocimientos existentes en distintos Estados Miembros a la hora de seleccionar a la persona más cualificada para realizar la tarea especificada en el Acuerdo de servicios personales”.

302. Observamos también que los consultores fueron contratados en varias ocasiones durante el bienio, a veces en relación con diferentes proyectos. De los documentos examinados resulta que se adjudicaron 127 contratos a 23 personas en 2011 solamente. El empleo reiterado de las mismas personas varias veces durante el mismo año indica que el proceso de contratación de servicios de consultores no se ajusta a criterios de competitividad y base amplia. Esta situación no solo podría impedir a la FAO la oportunidad de contratar a los mejores consultores al costo más conveniente, sino que crea también la impresión de que hay consultores con contratos permanentes o semipermanentes en la FAO. La práctica de seleccionar candidatos de una fuente única y la contratación repetida de los mismos consultores limita la competencia y la posibilidad de acceso a una selección más amplia de candidatos con la competencia y experiencia necesarias.

303. Formulamos la recomendación, que la Administración acogió, de que la Representación de la FAO en Etiopía (FRETH) haga cumplir las disposiciones de la Sección 319 del Manual, en particular sobre el proceso de selección competitiva en la elección de consultores, a fin de que la FRETH tenga la oportunidad de conseguir el mejor experto al costo más ventajoso. Formulamos además la recomendación, que la Administración acogió, de que amplíe la base de datos de consultores y consiga una

utilización óptima de la lista de reserva para reducir la dependencia de un número limitado de expertos en el proceso de contratación.

16. Gestión financiera y de la liquidez

Observancia de la reglamentación, las normas y las políticas financieras

304. Tomamos nota de que las oficinas descentralizadas que visitamos no se ajustaban estrictamente a la reglamentación, las normas y las políticas financieras. Esta situación dio lugar a varias deficiencias y debilidades en la gestión financiera y de la liquidez que requieren ser abordados por los funcionarios competentes en las respectivas oficinas, entre las que se encontraron las irregularidades siguientes:

- a. acumulación de funciones incompatibles (FAOR en Pakistán, FAOR en Somalia, FAOR en Myanmar, FAOR en Sri Lanka);
- b. incumplimiento de las normas relativas a las cuentas en efectivo para operaciones (FAOR en Pakistán, FAOR en Somalia, FAOR en Myanmar);
- c. ausencia de cuentas en efectivo independientes (FAOR en Pakistán, FAOSFEI);
- d. mantenimiento de un saldo bancario en moneda local (rupia) superior a las necesidades (FAOR en Pakistán);
- e. asignación incorrecta de pagos por servicios no profesionales contratados localmente cargándolos al presupuesto para consultores (FAOR en Somalia);
- f. incumplimiento de las normas relativas a la caja para pagos menores (FAOR en Somalia, FAORLC, FAOSFE) ;
- g. registro erróneo de compras de bienes no fungibles en el sistema de contabilidad sobre el terreno (FAS) (FAOR en Somalia);
- h. saldo negativo en el libro mayor (Oficina Regional para Asia y el Pacífico [FAORAP]);
- i. saldo negativo en el libro de flujo de caja (FAOSEU);
- j. peticiones imprecisas de reposiciones de efectivo y de emisión de cheques pese a disponer de un saldo bancario suficiente (FAO en Sri Lanka);
- k. registro incorrecto de partidas de conciliación (FAORLC);

- I. presencia de partidas de conciliación desde largo tiempo pendientes en las cuentas (FAORLC).

305. La presencia de las mencionadas deficiencias pueden plantear un riesgo creciente en la gestión de los fondos. Pone de relieve también la necesidad de fortalecer el control del seguimiento de las funciones de gestión financiera y de la liquidez en estas oficinas. Estas deficiencias se han comunicado a los jefes de las respectivas oficinas con una carta de la Administración.

306. Recomendamos que la Administración garantice la observancia estricta de la reglamentación, las normas y las políticas financieras para mejorar la gestión financiera y del efectivo en las oficinas descentralizadas.

307. Recomendamos además que la CSF mejore el control de la supervisión en las oficinas descentralizadas mediante la verificación periódica de la observancia de la reglamentación y las políticas financieras de la Organización, para hacer frente al riesgo de utilización inapropiada de fondos. Se recomienda asimismo que la CSF estudie la posibilidad de incorporar en su plan de acción las competencias del personal que desempeña funciones financieras en las oficinas descentralizadas.

C. Declaraciones de la Administración

17. Cancelación de pérdidas de efectivo, cuentas por cobrar y bienes de propiedad

308. Se han efectuado dos cancelaciones durante el bienio por un total de 9 802,50 USD. De esta cantidad, 4 702,50 USD se referían a un anticipo de efectivo operacional de un consultor nacional contratado por el Representante de la FAO en el Congo y que murió antes de reembolsar el anticipo. La cantidad de 5 100 SDG (aproximadamente 2 500 USD), se refería a la pérdida de fondos en la oficina del proyecto en Sudán a raíz del conflicto que estalló en Abxei.

18. Pagos a título graciable

309. La Administración nos informó de que la Organización no había realizado pagos a título graciable durante el bienio 2010-11.

19. Casos de fraude o presunto fraude

310. En cumplimiento del párrafo 6 c) i) de las Atribuciones adicionales de los auditores externos (Anexo I del Reglamento Financiero), la Administración notificó casos de fraude y presunto fraude.

311. Durante el bienio se registraron en total 26 casos de fraude y presunto fraude. Había también siete casos de fraude que habían quedado pendientes en el bienio anterior y fueron sucesivamente cerrados durante el bienio en curso.

Casos de fraude

312. Durante el bienio, la compañía de seguro médico Vanbreda denunció 14 casos de fraude. Los delitos fueron cometidos por ex funcionarios, actuales funcionarios y una viuda de un ex funcionario que participan en el plan de seguro médico después del cese en el servicio. Se trató de la presentación de documentos falsos en justificación de reclamaciones de reembolso de gastos médicos, obteniendo en consecuencia ganancias financieras indebidas. De estos 14 casos, 13 se habían cerrado ya, mientras que uno sigue todavía sometido a investigación.

Otros casos de fraude y presunto fraude

313. Hubo 12 casos de fraude y presunto fraude investigados por la Oficina del Inspector General en el bienio 2010-11. Se trató en su mayor parte de mala conducta o conductas improcedentes de los funcionarios, el personal nacional de proyecto o personal facilitado por el gobierno. Entre los casos figuraban: a) la presentación de información falsa en apoyo de una solicitud para un puesto; b) actividades fraudulentas relacionadas con el proceso de adquisición; c) conflictos de intereses; d) realización de actividades de negocios personales durante las horas de trabajo de la FAO e) retención de dietas percibidas indebidamente; f) malversación de fondos de la FAO; g) favorecimiento indebido a un proveedor; h) divulgación indebida de información a un proveedor durante el procedimiento de adjudicación del mismo; i) abuso de la posición para obligar a un proveedor a proporcionar información falsa perjudicial para un colega y funcionario a cambio de ofrecerle un favor en un futuro procedimiento de compra; j) seguimiento e intercambio de comunicaciones privadas de un colega con otros; k) transmisión de información falsificada sobre el pago de impuestos, y el establecimiento y la administración de un proyecto fraudulento; y l) mecanismo fraudulento de empleo y pagos. Todos estos casos están ya cerrados.

314. Tomamos nota de que, como deterrente contra el fraude, la Organización emitió la Circular Administrativa n.º 2004/19 en la que se describe la política aplicada para luchar contra el fraude y el uso indebido de los recursos de la Organización, y la Circular Administrativa n.º 2007/11 titulada “Política de tolerancia cero frente al fraude y el uso indebido de recursos de la Organización”. Tiene por objeto recordar a todos los funcionarios y demás personal, cuando proceda, el contenido de la Circular administrativa n.º 2004/19 de 24 de junio de 2004. En ella se hace hincapié en la posición de la Organización, en el sentido de que la FAO no tolerará ningún tipo de fraude en el lugar de trabajo o en relación con la labor desempeñada en su nombre.

315. Tomamos nota también de la política de la Organización relativa a los denunciantes y el establecimiento de una Oficina de Ética.

316. Reconocemos que se han aplicado las políticas necesarias que se requieren, así como las medidas adecuadas para resolver los casos, recuperar cualquier cantidad posible e imponer las sanciones apropiadas, observamos el aumento del número creciente de casos de fraude y presunto fraude cometidos durante el bienio. Esta tendencia negativa requiere que la Administración dedique mayor atención y estudio.

D. Agradecimientos

317. El Auditor Externo desea expresar su agradecimiento por la cooperación y la asistencia prestada a su equipo por parte del Director General de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y su personal.

Ma. Gracia M. Pulido Tan

Presidenta de la Comisión de Comprobación de Cuentas de Filipinas
Auditor Externo

Lunes, 20 de agosto de 2012

E. Lista de siglas

AGP	División de Producción y Protección Vegetal
AUD	Auditoría interna
CSF	División de Finanzas
CSH	Dirección de Gestión de Recursos Humanos
DCI	Dependencia Común de Inspección
e-BMM	Módulo de mantenimiento del presupuesto basado en la web
ERP	Planificación institucional de los recursos
ESW	División de Género, Equidad y Empleo Rural
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAOR	Oficina de la Representación de la FAO
FAORAP	Oficina Regional de la FAO para Asia y el Pacífico
FAORLC	Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe
FAOSEU	Oficina Subregional de la FAO para Europa Central y Oriental
FAOSFE	Oficina Subregional de la FAO para el África Oriental
FF	Fondo Fiduciario
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial.
FNUAP	Fondo de Población de las Naciones Unidas
FO	Departamento Forestal
FOM	División de Evaluación, Ordenación y Conservación Forestales
FPMIS	Sistema de información sobre gestión del Programa de campo
FPSN	Red de apoyo al Programa de Campo
FRETH	Representación de la FAO en Etiopía
FTP	Formulario de transferencia de la propiedad
GBR	Gestión basada en los resultados
GRI	Gestión institucional de riesgos
GRMS	Sistema mundial de gestión de recursos
IAFA	Informe de activos de final de año
IFAC	Federación Internacional de Contables
IPSASB	Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
ISO	Organización Internacional de Normalización
JPP	Programa de jóvenes profesionales
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
NRL	División de Tierras y Aguas
NTE	Fecha límite
OE	Objetivo estratégico
OED	Oficina de Evaluación
OIG	Oficina del Inspector General
OO	Realización de la Organización
OR	Resultado de la Organización
OSP	Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos
PBR	Informe presupuestario periódico
PCT	Programa de Cooperación Técnica
PESA	Programa Especial para la Seguridad Alimentaria
PIA	Plan inmediato de acción
PID	Documento de ejecución proyectos
PIR	Informe sobre la ejecución del programa
PIRES	Sistema de apoyo para la planificación, la presentación de informes sobre la ejecución y la evaluación del programa
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PPM	Plan a plazo medio
PSSC	Comité de Selección del Personal Profesional
PTP	Programa de trabajo y presupuesto
QPIR	Informe trimestral sobre la ejecución del proyecto
SEU	Oficina Subregional de la FAO para Europa Central y Oriental
SFERA	Fondo especial para actividades de emergencia y rehabilitación
SOP	Procedimiento normalizado de actuación
TC	Departamento de Cooperación Técnica
TCE	División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación
TCS	División de Apoyo a la Elaboración de Políticas y Programas
UCER	Unidad de Coordinación de la Emergencia y la Rehabilitación
UNEG	Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación
UNSAS	Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas.
UR	Resultado de las unidades