



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

S

CONFERENCIA

40.º período de sesiones

Roma, 3-8 de julio de 2017

**Cuentas comprobadas: FAO 2014
Parte B: Informe del Auditor Externo**

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

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

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



mo539

**INFORME DEL AUDITOR EXTERNO
 SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE
 LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
 PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA
 CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO ECONÓMICO TERMINADO
 EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

Índice	Páginas
Resumen	1
A. Mandato, alcance y metodología	8
B. Resultados de la auditoría	10
1. Asuntos financieros	10
1.1 Aplicación de las NICSP	10
1.2 Auditoría de los primeros estados financieros efectuados con	
arreglo a las NICSP.	12
1.3 Lecciones aprendidas y ventajas obtenidas de la aplicación de las ..	
NICSP	14
2. Asuntos de gobernanza	16
2.1 Gestión de los recursos humanos	16
2.2 Actividades de Cooperación Técnica	28
2.3 Seguimiento del rendimiento y presentación de informes al respecto .	36
2.4 Control interno	40
2.5 Gestión de riesgos	43
3. Auditoría de las oficinas descentralizadas	48
3.1 Situación del control interno en las oficinas descentralizadas	48
3.2 Marco de programación por países	49
3.3 Programa de cooperación técnica	50
3.4 Gestión de proyectos.	50
3.5 Gestión de los recursos humanos	51
3.6 Gestión de activos y existencias	52
3.7 Adquisiciones y cartas de acuerdo	53
3.8 Viajes	54
3.9 Administración del efectivo	55
3.10 Control de gastos	56
3.11 Observaciones resumidas sobre la auditoría de las oficinas regionales y	
de representación	56
C. Declaraciones de la Administración	57
1. Cancelación de pérdidas de efectivo y cuentas por cobrar	57
2. Pagos a título graciable	57
3. Casos de fraude o presunto fraude	57
D. Agradecimientos	59
Lista de siglas	60

RESUMEN

Introducción

1. El presente Informe del Auditor Externo sobre la auditoría de los estados financieros de la **Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)** se publica en cumplimiento del artículo XII y el mandato adicional del Reglamento Financiero de la Organización. En él se incluyen los resultados de la auditoría de los estados financieros para el ejercicio económico concluido el 31 de diciembre de 2014 y las observaciones sobre la administración y gestión de la Organización, estipuladas en el artículo 12.4 del Reglamento.

2. Este es el primer informe anual publicado a la luz de la aprobación por la FAO de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) como su marco de presentación de informes financieros, con efecto a partir del ejercicio de 2014. Los objetivos generales de la auditoría residen en ofrecer una garantía independiente sobre la imparcialidad de la presentación de los estados financieros a los Estados Miembros, para contribuir a aumentar la transparencia y la rendición de cuentas en la Organización y apoyar los objetivos de su labor mediante el proceso de auditoría externa. En el informe se analizan en detalle los asuntos financieros y de gobernanza que, en opinión del Auditor Externo, se deberían señalar a la atención de los órganos rectores de la FAO.

Resultados generales de la auditoría

3. Auditamos los estados financieros de la FAO en cumplimiento del Reglamento Financiero y de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría publicadas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento.

4. En las conclusiones de nuestra auditoría de los estados financieros se exigían ajustes que la Administración tuvo debidamente en cuenta. Una vez efectuados los ajustes exigidos por la aplicación inicial de las NICSP, no se apreciaron más deficiencias ni errores sustanciales que afectaran a la exactitud, la integridad y la validez de los estados financieros en su conjunto. En consecuencia, emitimos una dictamen sin reservas¹ sobre la auditoría de los estados financieros de la Organización correspondientes al ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2014. Llegamos a la conclusión de que los estados financieros reflejan fielmente, en todos sus aspectos materiales, la situación financiera de la FAO correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014 así como sus resultados financieros, los cambios en sus activos netos/fondos propios, los flujos de efectivo y la comparación entre el presupuesto y los importes efectivos, de conformidad con las NICSP.

5. También concluimos que las transacciones de la FAO señaladas a nuestra atención durante la auditoría o sometidas a comprobación como parte de la auditoría de los estados financieros se habían ajustado, a todos los efectos, al Reglamento Financiero y la autoridad legislativa.

¹ Dictamen sin reservas: de acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 700, este es el dictamen expresado por el auditor cuando concluye que los estados financieros se elaboran, en todos sus aspectos, de acuerdo con el marco de presentación de informes aplicable. Esta es la nueva expresión que ha sustituido a “dictamen limpio o sin salvedades”.

6. En consonancia con el artículo 12.4 del Reglamento, además de la auditoría financiera hemos auditado nuestros resultados. Nuestra labor de auditoría de los resultados se ajusta a los riesgos de la FAO. La auditoría del rendimiento comprende el examen de las operaciones de cooperación técnica; el análisis del seguimiento del rendimiento y la presentación de informes al respecto; y el examen de la gestión de recursos humanos. Asimismo, hemos revisado nuestra labor relacionada con el control interno y la gestión de riesgos para realizar un seguimiento de las medidas de gestión en estos importantes ámbitos de actividad. Formulamos a la Administración recomendaciones destinadas a apoyar los objetivos de la labor de la FAO, reforzar su transparencia y rendición de cuentas y mejorar y añadir valor a la gestión financiera y la gobernanza de la Organización

Resumen de las recomendaciones

7. Formulamos varias recomendaciones encaminadas a introducir nuevas mejoras en la gestión financiera y la gobernanza de la FAO. Las principales recomendaciones son que la Organización debe:

Auditoría de la Sede		Prioridad	Plazo
Lecciones aprendidas y ventajas obtenidas de la aplicación de las NICSP			
1	Examinar el proceso de aplicación de las NICSP y determinar las enseñanzas extraídas, los ámbitos que siguen necesitando mejoras y de qué manera la nueva información creada en el nuevo marco de presentación de informes puede utilizarse para la adopción de decisiones. (Párrafo 46)	Importante²	2015
2	Validar y confirmar las ventajas obtenidas con la aplicación de las NICSP y presentar un informe al respecto para informar a las partes interesadas acerca de las ventajas de adoptar el nuevo marco para la elaboración de informes financieros. (Párrafo 47)	Importante	2015

² **Importante:** Se considera necesario tomar medidas para evitar la exposición a riesgos importantes. Si no se tomaran medidas podrían producirse consecuencias financieras y trastornos operativos.

Gestión de los recursos humanos			
Gobernanza y gestión del cambio en materia de recursos humanos			
3	Formular y aplicar un plan concreto y oficial de gestión de los cambios para mejorar el control sobre la ejecución de la Estrategia de recursos humanos. (Párrafo 56)	Fundamental³	2015
Contratación de miembros del personal profesional			
4	Fortalecer aún más la capacidad de la Oficina de Recursos Humanos (OHR) para controlar adecuadamente el proceso de contratación del personal profesional y recordar a las unidades encargadas de la contratación las disposiciones vigentes que establecen que cuando las cualificaciones y competencias de los candidatos son idénticas, se debe otorgar preferencia a los candidatos internos procedentes de la FAO o el sistema común de las Naciones Unidas. (Párrafo 63)	Importante	2015
Gestión del rendimiento			
5	Mejorar la Política de gestión del rendimiento de la OHR mediante un aumento formal del uso de objetivos de perfeccionamiento de las perspectivas de carrera, pasando de un enfoque simple, basado en la gestión de las aptitudes, a la aplicación de un conjunto más amplio de objetivos de perfeccionamiento, que abarquen otros aspectos aparte de las competencias. (Párrafo 69)	Importante	2015
6	Formular las estrategias adecuadas para el examen sistemático del Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR), incluida la adopción de un mecanismo de garantía de la calidad, y garantizar que dichas estrategias se apliquen de manera coherente. (Párrafo 73)	Fundamental	2015
Perfeccionamiento y capacitación del personal			
7	Elaborar planes de aprendizaje basados en el análisis de las necesidades de conocimientos y competencias del personal, y formular y aplicar programas de aprendizaje que se encuentren estrechamente relacionados con las necesidades y prioridades institucionales, a fin de optimizar la utilización de los fondos destinados al perfeccionamiento del personal. (Párrafo 77)	Importante	2015

³ **Fundamental:** Se considera indispensable tomar medidas para asegurarse de que la Organización no se vea expuesta a altos riesgos. Si no se tomaran medidas podrían producirse graves consecuencias financieras e importantes trastornos operativos.

8	Medir la eficacia de sus programas de aprendizaje a través de una evaluación de sus efectos, además de las actuales prácticas, para disponer de una base más eficaz en la formulación de futuros planes de aprendizaje. (Párrafo 83)	Importante	2015
Movilidad del personal			
9	Potenciar aún más la Política de movilidad mediante las enseñanzas extraídas en los ejercicios de 2014 y 2015, y la colaboración decidida de los directores y el personal del servicio para garantizar una mayor aceptación de la Política. (Párrafo 90)	Importante	2015
Equilibrio entre los sexos			
10	Mejorar la metodología actual de la OHR para establecer objetivos de género en relación con los puestos vacantes y las decisiones de selección y nombramiento de personal, y resolver los conflictos en las políticas relativas a la competencia y la igualdad entre los sexos a fin de que se establezcan y gestionen unas metas realistas. (Párrafo 96)	Importante	2015
Planificación de la sucesión			
11	Elaborar la estrategia de sucesión de la Organización e integrarla en el actual proceso de planificación del personal, haciendo especial hincapié en aprovechar plenamente los conocimientos, las competencias y la experiencia de futuros jubilados para crear una cartera de profesionales competentes, y mitigar de esta manera las lagunas en los conocimientos. (Párrafo 102)	Fundamental	2015
Gestión de las actividades de cooperación técnica			
División del Centro de Inversiones (TCI)			
12	Garantizar que las consideraciones sobre el riesgo queden reflejadas en la Estrategia de ayuda a la inversión, y asegurar que la Estrategia y sus resultados se ejecuten a tiempo, no más tarde del 31 de diciembre de 2015. (Párrafo 107)	Importante	2015
División de Emergencias y Rehabilitación (TCE)			
13	Elaborar protocolos claros que se centren en emergencias de nivel 1 y nivel 2 con el fin de asegurar unas líneas de rendición de cuentas más claras. Clarificar las funciones y responsabilidades así como los mecanismos de control para el protocolo de nivel 3. (Párrafo 112)	Importante	2015

Programa de cooperación técnica (PCT)			
14	Seguir perfeccionando los indicadores de realizaciones cuantificables, tomando en consideración el compromiso previsto con la asignación del PCT, y velar por que la elaboración de indicadores de rendimiento se someta a una sólida supervisión en relación con las dimensiones definidas. (Párrafo 117)	Importante	2015
15	Seguir garantizando que en las directrices se determinen claramente aspectos como, por ejemplo, las funciones y atribuciones de los responsables del presupuesto y los coordinadores del PCT en el seguimiento periódico de proyectos, y que estos cuenten con el respaldo de instrumentos y técnicas para perfeccionar las actividades de seguimiento mejorando de esta manera la calidad de las decisiones en todos los niveles. (Párrafo 122)	Fundamental	2015
16	Seguir reforzando el seguimiento y examen del proceso de elaboración de los informes finales de los proyectos y colaborar de manera más firme con las oficinas descentralizadas para garantizar que los informes finales estén fácilmente disponibles en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo. (Párrafo 126)	Importante	2015
17	Evaluar el funcionamiento del nuevo sistema de informes finales y garantizar que se aprovechen las oportunidades para introducir mejoras encaminadas a aumentar la calidad de la evaluación de los proyectos, según sea necesario. (Párrafo 131)	Importante	2015
18	Realizar una evaluación exhaustiva de las necesidades más actuales en materia de competencias de las oficinas descentralizadas especialmente con respecto a la gestión de proyectos del PCT para contribuir a la aplicación sin contratiempos del nuevo Manual del PCT, en consonancia con la Guía relativa al ciclo de los proyectos, y garantizar que se lleven a la práctica los resultados previstos en la iniciativa. (Párrafo 135)	Importante	2015
19	Determinar estrategias de seguimiento que permitan controlar de forma más adecuada los resultados y la supervisión del presupuesto de los proyectos; y garantizar que se apliquen las políticas, procedimientos y herramientas para facilitar el seguimiento dentro de las regiones y en el ámbito institucional. (Párrafo 141)	Fundamental	2015

Seguimiento del rendimiento y presentación de informes al respecto			
20	Considerar que en el próximo informe sobre los resultados de ejecución se incluyan otras variables que hayan contribuido a la superación de metas, a fin de garantizar una explicación más informativa con respecto a la desviación y determinar un proceso claro de establecimiento de metas, comenzando con las oficinas en los países y las oficinas en países destinatarios y no destinatarios involucradas. (Párrafo 153)	Importante	2015
21	Mejorar su metodología de validación a través de una colaboración más estrecha de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP) con las oficinas en los países, a efectos de determinar el momento más adecuado para la validación, la información uniformizada en las descripciones resumidas y las soluciones para resolver los problemas planteados durante las etapas de elaboración de informes y validación. (Párrafo 158)	Importante	2015
22	Mejorar la formulación de productos que permitan avanzar hacia el próximo bienio para garantizar que las terminologías utilizadas se apliquen de forma coherente en todos objetivos estratégicos (OE) y en las normas establecidas en el Manual de gestión basada en los resultados (GBR) elaborado por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM). (Párrafo 162)	Importante	2015
Control interno			
23	Continuar su labor encaminada a instalar un marco de control interno sólido durante el actual bienio, según lo previsto, y garantizar que cuenta con el apoyo eficaz de instrumentos y directrices, directamente vinculados con el marco y las actividades de gestión de riesgos, y planteados en mecanismos de rendición de cuentas definidos en su Política de rendición de cuentas. (Párrafo 173)	Fundamental	2015
Declaración en materia de control interno			
24	Establecer un mecanismo para que los funcionarios competentes de la FAO garanticen al Director General el funcionamiento de los controles internos en sus respectivas esferas de responsabilidad y para que el Director General publique una declaración en materia de control interno que se adjunte a los estados financieros anuales. (Párrafo 179)	Fundamental	2015

Gestión de riesgos			
25	Garantizar que la gestión de riesgos se integre de forma global y clara en todos sus procesos de decisión y trabajo, y cuente con el respaldo de un mayor fomento de las competencias así como de instrumentos adecuados en materia de gestión de riesgos. (Párrafo 196)	Fundamental	2015
Auditoría de las oficinas descentralizadas			
26	Seguir fortaleciendo el sistema de control interno en las oficinas descentralizadas mediante un marco de control interno bien diseñado y la reorganización continua del personal que desempeñe funciones programáticas, administrativas y financieras en dichas oficinas. (Párrafo 200)	Fundamental	2015

Recomendaciones de auditorías anteriores

8. 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 57 recomendaciones formuladas para el bienio 2012-13, se han aplicado 16 (el 28 %), mientras que las otras 41 (el 72 %) se encuentran en proceso de aplicación. De las 69 recomendaciones formuladas para el bienio 2010-2011, la Administración ya ha aplicado totalmente 63 (el 91 %), mientras que seis (el 9 %) todavía están en proceso de aplicación. Para el bienio 2008-09, seguían en proceso de aplicación cinco de las 27 recomendaciones formuladas (el 9 %). Reiteramos a la Administración que aplique las recomendaciones restantes.

A. MANDATO, ALCANCE Y METODOLOGÍA

Mandato

9. En su 146.º período de sesiones, el Consejo nombró a la Comisión de Comprobación de Cuentas de la República de Filipinas como Auditor Externo de la Organización por un período de seis años a partir de 2014⁴.

10. El Auditor Externo tiene la obligación de publicar un informe sobre la comprobación de los estados financieros y cuadros correspondientes relativos a cada año civil, en que incluirá la información necesaria respecto de las cuestiones mencionadas en el párrafo 12.4 del Reglamento Financiero y en las atribuciones adicionales. El informe, junto con los estados financieros, serán transmitidos por conducto del Comité de Finanzas al Consejo con las instrucciones dadas por el Comité de Finanzas. El Consejo examinará los estados financieros y los informes de comprobación y los transmitirá a la Conferencia con los comentarios que estime oportunos.

11. Este es el primer año de nuestro nuevo mandato de auditoría y el primer informe del Auditor Externo que se publica con una periodicidad anual a la luz de la aprobación de las NICSP, al igual que el marco de presentación de informes de la Organización, a partir de 2014.

Alcance y objetivos

12. Nuestra auditoría consiste en un examen independiente de los datos que respaldan las cantidades y la información consignada en los estados financieros. En ella se incluye una evaluación de los principios contables aplicados y de las estimaciones significativas realizadas por la Organización, así como de la presentación general de los estados financieros. También contiene una evaluación de la observancia por parte de la FAO del Reglamento Financiero y de la autoridad legislativa.

13. Los objetivos primordiales de la auditoría residen en dar una opinión independiente sobre si:

- a. los estados financieros presentan fielmente la situación financiera de la Organización al 31 de diciembre de 2014, los resultados de su desempeño financiero, los cambios en los activos netos/fondos propios, los flujos de efectivo y la comparación entre el presupuesto y los importes efectivos para el ejercicio económico que terminó el 31 de diciembre de 2014, de acuerdo con las NICSP;
- b. las transacciones que se han señalado a nuestra atención o que han sido sometidas a comprobación como parte de la auditoría se ajustan, a todos los efectos, al Reglamento Financiero y la autoridad legislativa.

14. Asimismo, el Auditor Externo realiza un examen de las operaciones de la Organización con arreglo a lo dispuesto en el artículo 12.4 del Reglamento Financiero para formular observaciones acerca de la eficacia de los procedimientos financieros, el sistema de

⁴ Resolución 1/146 aprobada el 26 de abril de 2013.

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.

15. En general, la auditoría está destinada a ofrecer una garantía independiente a los Estados Miembros, fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas en la Organización y apoyar los objetivos de su labor mediante el proceso de auditoría externa.

Metodología y responsabilidades del auditor

16. Realizamos nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. En virtud de dichas normas, debemos preparar y realizar la auditoría de forma que se tengan garantías razonables de que los estados financieros no presentan errores materiales. En la auditoría se incluye el examen por muestreo de los datos que respaldan las cantidades y la información consignada en los estados financieros. También contiene una evaluación de los principios contables aplicados y de las estimaciones significativas realizadas por la Administración, así como de la presentación general de los estados financieros. Al auditar los estados financieros adoptamos un enfoque basado en el riesgo, en virtud del cual se precisan evaluaciones del riesgo de la existencia de errores materiales en los estados financieros y niveles de aseveración sobre la base del entendimiento de la entidad y su entorno.

17. El cometido del Auditor Externo consiste en emitir un dictamen sobre los estados financieros basado en una comprobación. Una auditoría se lleva a cabo de forma que se tengan garantías razonables, no absolutas, de que los estados financieros no contienen errores materiales, como los que obedecen a fraudes o equivocaciones.

18. Nuestro examen del funcionamiento de la FAO con arreglo al artículo 12.4 del Reglamento Financiero se centró en:

- a. la gestión de los recursos humanos;
- b. el seguimiento del rendimiento y la presentación de informes al respecto;
- c. las actividades de cooperación técnica;
- d. el sistema de control interno;
- e. la gestión de riesgos;
- f. el funcionamiento de las oficinas descentralizadas.

19. Durante el ejercicio económico de 2014 auditamos la Sede, dos oficinas regionales, a saber, la de América Latina y el Caribe (RLC) y la del Cercano Oriente y África del Norte (RNE), y tres oficinas de representación: las de Brasil (FLBRA), Filipinas (FAPHI) y Sudán (FNSDN).

20. También comprobamos los estados de cuentas de la Cooperativa de Crédito de la FAO y el Economato del Personal de la FAO correspondiente al ejercicio económico de 2014. Además, examinamos y certificamos la situación de los fondos de los programas llevados a cabo en cooperación con otros organismos o en su nombre, a saber: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).

21. Coordinamos los ámbitos previstos para la comprobación de cuentas con la Oficina del Inspector General (OIG), con objeto de evitar la duplicación innecesaria de esfuerzos y determinar en qué medida se podía confiar en su trabajo. También colaboramos con el Comité de Auditoría a fin de mejorar ulteriormente nuestra labor.

22. Continuamos notificando los resultados de la auditoría a la Administración de la FAO en forma de cartas sobre asuntos de gestión con observaciones detalladas y recomendaciones. Esta práctica facilita un diálogo constante con la Administración.

B. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

23. En esta sección se presentan los resultados de la auditoría correspondiente al ejercicio económico de 2014, el primer año de aplicación de las NICSP. Abarca asuntos que, en opinión del Auditor Externo, se deben señalar a la atención de los órganos rectores. Brindamos a la Administración de la FAO la oportunidad de presentar observaciones sobre las formuladas por nosotros en la auditoría a fin de garantizar una presentación equilibrada de los informes y elaborar conjuntamente soluciones. Las recomendaciones hechas a la Administración están destinadas a apoyar los objetivos del mandato de la FAO, reforzar su transparencia y rendición de cuentas y mejorar y añadir valor a la gestión financiera y la gobernanza de la Organización.

B.1 ASUNTOS FINANCIEROS

B.1.1 Examen de la aplicación de las NICSP

24. Proporcionamos apoyo y asistencia constantes a la FAO en la aplicación de las NICSP hasta su adopción final en 2014. Nuestro apoyo se centró en abordar los riesgos que supondría elaborar estados financieros que no fuesen acordes a las NICSP. Las actividades comprendieron: a) la evaluación del proyecto relativo a las NICSP y la planificación institucional de los recursos, en octubre de 2011; b) el examen de las políticas contables y los memorandos técnicos, en febrero y marzo de 2013; c) la evaluación de los progresos en la aplicación de las NICSP, en junio y julio de 2013; y d) el examen de los saldos de apertura de las NICSP, las políticas contables y los estados financieros de prueba a 30 de junio de 2014, en noviembre y diciembre de 2014.

25. Se prevé que la adopción de las NICSP contribuya a mejorar la calidad, la comparabilidad y la credibilidad de los informes financieros y redunde en una mejora en la rendición de cuentas, la transparencia y la gobernanza.

B.1.1.1 Evaluación del proyecto relativo a las NICSP y la planificación institucional de recursos

26. En octubre de 2011 examinamos los progresos de la ejecución del proyecto de la Organización relativo a las NICSP y la planificación institucional de recursos. Al principio estaba prevista la aplicación de las NICSP para 2010, aunque se aplazó a 2013 y posteriormente a 2014. La decisión de posponer la aplicación se atribuyó al hecho de que el

Proyecto NICSP/Oracle 12 estaba integrado ya en un programa mucho más amplio: el Programa del Sistema mundial de gestión de los recursos (SMGR).

27. Aconsejamos a la Administración que fortaleciese la gestión del riesgo de los proyectos; finalizase los productos de alto nivel destinados a las políticas y procedimientos contables, con el fin de proporcionar 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; acelerase la preparación y finalización de las declaraciones de políticas contables; y elaborase y finalizase un manual de orientación sobre políticas.

B.1.1.2 Examen de las políticas contables y los memorandos técnicos

28. Examinamos las políticas contables y los memorandos técnicos conexos elaborados por el equipo de la FAO encargado del proyecto de las NICSP, del 25 de febrero al 11 de marzo de 2013, para determinar el cumplimiento de dichas normas.

29. Observamos que, de las 31 NICSP, la División de Finanzas (CSF) confirmó que únicamente 22 normas guardaban relación con las operaciones de la FAO o eran pertinentes para ellas. Estas normas se utilizaron como una orientación en la formulación de sus políticas contables y memorandos técnicos. Nueve NICSP que no estaban directamente relacionadas con las operaciones de la FAO se utilizaron para fines aclaratorios dentro de los documentos normativos. El equipo de la FAO encargado del proyecto de las NICSP elaboró 21 políticas contables y 27 memorandos técnicos conexos.

30. En nuestro examen inicial constatamos que únicamente la política contable n.º 13 de la FAO relativa a las reservas cumplía plenamente las disposiciones pertinentes de la NICSP n.º 1, relativa a la presentación de estados financieros, y la NICSP n.º 28, concerniente a la presentación de instrumentos financieros. Observamos asimismo que 20 políticas contables cumplían con las normas, a excepción de preocupaciones específicas que señalamos durante nuestro examen y que fueron convenientemente abordadas por la CSF para garantizar que se ajustaran plenamente a las NICSP correspondientes.

B.1.1.3 Evaluación de la aplicación de las NICSP

31. Del 17 de junio al 10 de julio de 2013 evaluamos los avances en la aplicación de las NICSP para determinar su situación, incluida su gobernanza y las actividades de transición destinadas a la elaboración de los primeros estados financieros acordes a las NICSP.

32. Constatamos que existían problemas en la integración del proyecto de las NICSP con el Programa del SMGR, y se formularon recomendaciones para lograr un apoyo sólido a la gobernanza y gestión del proyecto, unas políticas contables más claras y unas estrategias de planificación más adecuadas adoptándolas más estrechamente a los objetivos del proyecto.

33. Examinamos aquellas recomendaciones que eran fundamentales para la adopción y aplicación eficaces de las NICSP y destacamos dos puntos principales: el continuo apoyo de la Administración a la aplicación de las NICSP y los mecanismos de control del proyecto que debían mantenerse y seguir mejorando.

B.1.1.4 Examen de los saldos de apertura de las NICSP, las políticas contables y los estados financieros de prueba a 30 de junio de 2014

34. Del 10 de noviembre al 10 de diciembre de 2014 examinamos los saldos de apertura de las NICSP para 2014, las políticas contables y memorandos técnicos pertinentes, y los estados financieros de prueba a 30 de junio de 2014.

35. Nuestro examen, que se realizó para proporcionar orientación a la Administración en su elaboración de los estados financieros de la Organización relativos a 2014 de conformidad con las NICSP, tenía por objeto determinar si los saldos de apertura de las NICSP y los estados financieros de prueba para 2014, incluidas las notas, se habían presentado de conformidad con las políticas contables de la FAO y las NICSP.

36. Tomamos nota de algunas cuestiones que fueron examinadas y resueltas por la Administración a fin de garantizar la elaboración de estados financieros conformes a las NICSP.

B.1.2 Auditoría de los primeros estados financieros elaborados con arreglo a las NICSP

37. Nuestra auditoría de final del ejercicio de 2014 estaba destinada principalmente a emitir un dictamen de auditoría sobre los primeros estados financieros de la Organización elaborados con arreglo a las NICSP, a 31 de diciembre de 2014. Examinamos los estados financieros anuales con el fin de asegurarnos de que no hubiera errores sustanciales en las cifras y de que se hubiesen cumplido los requisitos de las NICSP. Como resultado de nuestro examen se introdujeron modificaciones en los saldos de diversas cuentas, correcciones y un ajuste en la presentación de cuentas y notas sobre consignación de datos, y se incluyó información adicional en las notas a efectos de una presentación completa y fidedigna de la información financiera y una mayor claridad y comprensión por parte de los usuarios de los estados financieros.

38. Los errores en los saldos de cuentas que posteriormente se ajustaron o corrigieron estaban relacionados con:

- a. errores de compilación en el reconocimiento de gastos de alquiler y pagos anticipados de arrendamientos comerciales así como altas masivas de valores devengados que afectaban a los activos intangibles, el inmovilizado material y otras cuentas de gastos;
- b. errores de cálculo y compilación en el reconocimiento de ingresos procedentes de contribuciones voluntarias con arreglo a disposiciones transitorias que afectaban a las cuotas de contribución al Fondo fiduciario y las cuentas de cuotas recibidas en concepto de contribución a dicho fondo;
- c. errores de cálculo de los gastos en concepto de subsidio de educación;
- d. el incumplimiento, por parte de algunas oficinas de campo, de procedimientos de periodificación que afectaban al reconocimiento de ingresos y gastos procedentes de instalaciones donadas en especie, existencias, activos intangibles, el inmovilizado material y cuentas de gastos conexos;
- e. errores de clasificación en la presentación de cuentas, por ejemplo: “Cuotas-corrientes” se han clasificado como “Cuotas-no corrientes”; “Cuentas

por cobrar de actividades con financiación conjunta” aparecen como “Cuentas por cobrar-contraprestación”; la partida “Provisiones” se trata erróneamente como “Otras cuentas por pagar”; y se han clasificado cuentas de compensación en “Otras obligaciones” en lugar de “Cuentas por pagar”.

39. Además propusimos modificaciones en las notas sobre la consignación de datos, de las que posteriormente se ocupó la Administración. Entre estas modificaciones cabe destacar las siguientes:

- a. información sobre el carácter y las consecuencias de los cambios en la política contable que afectaban a los saldos de apertura para 2014 como resultado de la aplicación por primera vez de las NICSP;
- b. análisis más amplio sobre la valoración de las existencias, indicado en la Nota 2.27;
- c. análisis más amplio sobre la divulgación de las estimaciones de costos de transporte correspondientes a las existencias;
- d. información ampliada sobre la naturaleza real de las amortizaciones aplicadas a las existencias
- e. análisis más amplio sobre la futura aplicación de la disposición transitoria aprobada por la FAO, que incluye la capitalización de los costos de activos intangibles
- f. modificación de la presentación del inmovilizado material y los activos intangibles adquiridos antes de 2014, como parte de los ajustes a los saldos de apertura de las NICSP, en los estados financieros I y II;
- g. información ampliada sobre la aplicación de una disposición transitoria para reconocimiento del inmovilizado material y el plan durante el período transitorio de cinco años;
- h. información ampliada sobre clases de ingresos procedentes de transacciones no cambiarias reconocidos con arreglo a las NICSP, clases que se encuentran en transición, avances en la aplicación de las políticas conformes a las NICSP, y un plan para la aplicación íntegra de las NICSP en los ingresos procedentes de contribuciones voluntarias;
- i. información ampliada sobre las políticas contables relativas al reconocimiento de ingresos como transacciones no cambiarias, los plazos de préstamos y las hipótesis de valoración empleadas en el cálculo de intereses e ingresos donados procedentes del Fondo de operaciones, como préstamo en condiciones favorables;
- j. información ampliada en las notas correspondientes de los estados financieros sobre el tratamiento contable de las ganancias y pérdidas por inversiones disponibles para la venta;
- k. una presentación más clara de la información en el texto principal del Estado financiero V y en sus notas y notas a pie de página.

40. Asimismo propusimos la modificación de las políticas contables y los memorandos técnicos de la FAO, y la CSF convino en que se introdujeran las siguientes modificaciones y mejoras:

- a. adaptar la Política contable n.º 8 de la FAO a las exigencias de publicación de información para el Estado de los resultados financieros;

- b. ajustar lo dispuesto en el Memorando técnico sobre la evaluación de derechos relativos a las prestaciones del personal con las disposiciones establecidas en la NICSP 25 sobre las prestaciones posteriores al cese en el servicio de los empleados;
- c. modificar la Política contable n.º 12 de la FAO, en concreto el párrafo 7.1.4 relativo a los costos por vacaciones anuales, para adaptarla a las disposiciones de la NICSP 25;
- d. ampliar la explicación normativa del método de valoración FIFO —salida por orden de adquisición— de las existencias con el método específico de determinación establecido con arreglo a la nota 2.27 y la Política contable n. 5 de la Organización;
- e. incluir una disposición en el Memorando técnico n.º 19 para definir con precisión las políticas que aplica la Organización en la transición de ingresos procedentes de transacciones sin contraprestación;
- f. ampliar el análisis sobre el tratamiento contable del Fondo especial para actividades de emergencia y rehabilitación en las políticas contables y los memorandos técnicos pertinentes;
- g. ajustar las disposiciones de la Política contable n.º 6 relativas a la vida útil de los edificios con la información sobre este mismo aspecto incluida en las notas y el SMGR;
- h. ajustar la Política contable n.º 2 de la FAO, en lo que respecta al tratamiento de pérdidas y ganancias no realizadas por inversiones disponibles para la venta, con las disposiciones pertinentes de la NICSP 29: “Instrumentos financieros: contabilización y valoración”.

41. La CSF convino en revisar las políticas contables y los memorandos técnicos de la FAO.

B.1.3 Lecciones aprendidas y ventajas obtenidas de la aplicación de las NICSP

42. En nuestro examen observamos que la Organización había encontrado dificultades que obligaron a retrasar la aplicación de las NICSP con respecto a la fecha originalmente prevista de 2010. Si bien la aplicación simultánea de la mejora de la planificación institucional de recursos en Oracle 12 y el Programa del SMGR aporta ventajas a largo plazo para la Organización, ha perjudicado al calendario de aplicación del proyecto de las NICSP. Asimismo, las rotaciones en el personal clave del proyecto impidieron que las NICSP se ejecutasen con fluidez y puntualidad.

43. En la auditoría de final de año, recomendamos que la CSF efectuase los ajustes necesarios en las cuentas, la presentación de declaraciones y las notas de consignación de datos con el fin de presentar fielmente los estados financieros a 31 de diciembre de 2014. De cara al futuro, determinamos diversas oportunidades para seguir mejorando el registro, el procesamiento y la comunicación de transacciones financieras que la CSF convino en aplicar a partir del siguiente período de presentación de informes financieros. Entre estas oportunidades cabe mencionar:

- a. consolidar procesos o incorporar sistemas en los procedimientos actuales, para registrar íntegramente las existencias recibidas en donación y separar los bienes

- no fungibles de los insumos de proyectos, a fin de elaborar informes precisos sobre los bienes distribuidos, las existencias y el inmovilizado material;
- b. intensificar los controles sobre el procesamiento de los informes presentados para periodificaciones, tal como se indica en las instrucciones de cierre, a fin de garantizar la precisión de las cuentas consignadas en los estados financieros;
 - c. formar al personal en materia de nuevas políticas y procedimientos en el marco de las NICSP para reducir al mínimo los retrasos y errores en el reconocimiento de los activos;
 - d. aplicar disposiciones transitorias de forma coherente;
 - e. cumplir los procedimientos adecuados de periodificación y el principio de devengo;
 - f. recopilar datos completos y precisos para el reconocimiento de ingresos, gastos y existencias;
 - g. realizar un seguimiento de los saldos de cuentas de compensación pendientes desde hace mucho tiempo;
 - h. otorgar prioridad para la corrección de errores de sistema identificados en informes sobre pagos anticipados, cuentas por pagar y efectivo en banco.

44. Asimismo pusimos de relieve la necesidad de actualizar en el Plan contable las descripciones de todas las cuentas las NICSP, de acuerdo con las políticas pertinentes de la FAO y las NICSP. La ausencia de descripciones o definiciones ajustadas a las políticas contables y las NICSP dificulta la aplicación uniforme, la transparencia, la comparabilidad, la comprensión y el examen de las transacciones correspondientes a las cuentas.

45. Reconocimos el compromiso y la profesionalidad de la CSF a efectos de elaborar estados financieros con arreglo a las NICSP. Se prevé que disminuyan las dificultades cuando se elaboren los estados financieros para el próximo período de presentación de informes financieros. Si bien la Administración se mostró eficaz en la aplicación de las NICSP, es necesario confirmar las ventajas conseguidas.

46. Recomendamos que la FAO examinara el proceso de aplicación de las NICSP y determinara las enseñanzas extraídas, los ámbitos que siguieran necesitando mejoras y de qué manera la nueva información creada en el nuevo marco de presentación de informes pudiera utilizarse para la adopción de decisiones.

47. Asimismo, recomendamos que la FAO documentara, validara y confirmara las ventajas obtenidas con la aplicación de las NICSP y presentara un informe al respecto para comunicar a las partes interesadas las ventajas de adoptar el nuevo marco para la elaboración de informes financieros.

B.2 ASUNTOS DE GOBERNANZA

48. Además de la labor de auditoría financiera, realizamos auditorías de resultados en ámbitos de importancia para las actividades de la FAO. Para el presente ejercicio se han examinado tres ámbitos: a) la gestión de recursos humanos; b) el seguimiento del rendimiento y elaboración de informes al respecto; y c) la gestión de actividades de cooperación técnica. Asimismo procedimos a actualizar nuestra labor relativa al control interno y la gestión de riesgos, aspectos ambos que se abordaron en la auditoría del año anterior. Nuestros comentarios se exponen en los párrafos 49 al 246.

B.2.1 Gestión de los recursos humanos

49. Examinamos la esfera fundamental de la gestión de los recursos humanos en el seno de la Organización para obtener una garantía razonable de que las estrategias y procesos de gestión de recursos humanos de la FAO se aplican de manera coherente con los objetivos de la Organización y de acuerdo con las normas y criterios aplicables de las Naciones Unidas.

B.2.1.1 Avances en materia de recursos humanos

50. Observamos que la OHR consiguió avances significativos que previsiblemente permitirán acelerar la aplicación de la Estrategia de recursos humanos de la FAO. A este respecto deseáramos destacar los siguientes logros:

- a. la utilización del módulo *iRecruitment* en el anuncio de plazas vacantes para los Servicios Generales de la Sede y para puestos de oficiales nacionales de categoría profesional en las oficinas descentralizadas, a partir de enero de 2015;
- b. la introducción de la Política revisada de movilidad y la formulación de las primeras directrices sobre movilidad, en febrero de 2015;
- c. el inicio del proyecto de infraestructuras de recursos humanos en enero de 2015 para simplificar los procesos de contratación del personal profesional y de Servicios Generales, lograr una mayor automatización de los subprocesos de contratación de recursos humanos, el procesamiento de prestaciones y derechos de los recursos humanos, la uniformización, la simplificación y la automatización de servicios y procedimientos de contratación en el ámbito de los recursos humanos.
- d. la determinación de los segmentos fundamentales del personal y otras opciones que contribuirán a la introducción del concepto de planificación del personal en el seno de la Organización;
- e. la formulación de programas que establezcan vínculos entre el desarrollo del personal y las necesidades de la Organización, prestando especial atención inicialmente a las herramientas de aprendizaje y apoyo de los representantes de la FAO: la gestión basada en resultados y el ciclo del proyecto;
- f. la automatización del Plan de indemnizaciones por cese en el servicio, la mejora del Sistema de permisos laborales, la elaboración y aplicación de una calculadora en línea del subsidio de alquiler y la introducción de firmas digitales para procesos de contratación en la RLC;

- g. la estandarización de informes en materia de recursos humanos, que actualmente emplean los especialistas en recursos humanos en la Sede y las oficinas descentralizadas, y el diseño de un tablero de gestión de recursos humanos —todavía en fase temprana de aplicación— destinado a mejorar la integridad de los datos sobre el personal, tanto los funcionarios como los que no lo son. La versión inicial de los tableros de gestión con información clave sobre recursos humanos y viajes se presentó en mayo de 2015 y se distribuyó entre el personal de dirección y administración en la Sede. El tablero es una herramienta para apoyar la planificación y supervisión de la labor en materia de recursos.

51. Si bien reconocimos la importancia de los logros anteriormente citados, en los resultados de nuestra auditoría se constataron oportunidades para la mejora que la Administración deberá tener en cuenta a fin de que la función de recursos humanos continúe evolucionando y contribuyendo a la eficacia general de la Organización. Estas oportunidades se analizan en los siguientes párrafos.

B.2.1.2 Gobernanza y gestión del cambio en materia de recursos humanos

52. Para que la gobernanza funcione, las organizaciones deben disponer de políticas y procedimientos internos eficaces así como las garantías necesarias de que se abordarán las deficiencias del proceso. Todo ello depende en gran parte de la manera en que se formulan los procesos, cómo se delegan las funciones y responsabilidades y de qué forma se establecen los protocolos. La gobernanza de los recursos humanos también debe funcionar de acuerdo con estos parámetros. La complejidad de la gestión de los recursos humanos se acentúa aún más cuando se introduce un cambio o una reforma. Introducir un cambio que traslade la gestión de los recursos humanos a una nueva dimensión exige la adopción de diversas medidas importantes, desde la creación de las bases del cambio hasta la puesta en práctica del principio de la “mejora continua”. Así pues, lograr cambios en relación con el capital humano exige creación de consenso, participación, transparencia, capacidad de respuesta, eficiencia, eficacia y equidad. En última instancia, llevar a la práctica un cambio exige una planificación completa y organizada, que en sí constituye un requisito de buena gobernanza.

B.2.1.2.a Estrategias de gestión del cambio en la aplicación de la Estrategia de recursos humanos

53. En la Estrategia de recursos humanos de la FAO, de abril de 2014, la función todavía se percibe como si estuviera excesivamente centrada en la Sede y frenada por procesos burocráticos y administrativos que impiden la provisión eficaz y eficiente de servicios y coartan la debida atención a las necesidades de los clientes, y en algunos casos generan una percepción de falta de transparencia y coherencia. Esta percepción implica que se necesitan cambios efectivos y que estos deben apoyarse en un proceso que genere un mayor impulso para lograr los resultados buscados.

54. Observamos que la OHR no había elaborado o publicado estrategias para la gestión de la resistencia o del cambio al aplicar la nueva Estrategia de recursos humanos. La OHR indicó que era perfectamente consciente de que todo cambio significativo en la gestión puede enfrentarse a reticencias iniciales y ha centrado su labor de comunicación, cada vez que se introduce una política nueva, a través de artículos, reuniones informativas con departamentos

y divisiones, encuentros con los administradores y el personal afectado, y sesiones de formación.

55. Si bien reconocimos que la OHR había logrado que aumentara la concienciación entre los administradores y el personal, gestionar los obstáculos que dificultan el cambio e impulsar el propio cambio constituyen dos de las principales actividades en las que la OHR debería centrar sus esfuerzos por cuanto la resistencia a estas reformas puede generalizarse dada la naturaleza y el contexto del cambio. La aplicación de la Estrategia de recursos humanos de la FAO introdujo diversos cambios en modalidades que, como era de esperar, generaron algunas barreras. Esto justifica que deban tomarse determinadas estrategias y medidas para minimizar el efecto de las barreras. La OHR, con el apoyo de la Administración superior, debe convertirse en un agente de transformación constante y ser la principal parte para fomentar el cambio dentro de los procesos de gestión de recursos humanos.

56. Recomendamos que la OHR, en colaboración con la Administración superior, formulara y aplicara un plan concreto y formal de gestión del cambio, encaminado a mejorar el control de la ejecución de la Estrategia de recursos humanos.

B.2.1.3 Contratación de miembros del personal profesional

57. Con el nuevo Marco estratégico ya establecido, la FAO considera oportuno y pertinente que unidades de apoyo organizativo como la División de Recursos Humanos dejen de estar dedicadas a realizar operaciones y transacciones y se conviertan en un asociado operativo más estratégico, que responda a la visión de la Organización. En este mismo sentido, observamos que se está realizando un esfuerzo considerable para lograr una gestión de recursos humanos eficaz y eficiente mediante la aplicación de iniciativas prácticas. Estas iniciativas impulsan la contratación y gestión del personal sobre la base de sus conocimientos técnicos y competencias, garantizando además su retención. Estas medidas son necesarias para ayudar a la Organización a alcanzar sus objetivos y cumplir su mandato. Con este fin, las políticas y procedimientos vigentes en materia de recursos humanos se han actualizado o se hallan en proceso de revisión para incorporar un nuevo proceso de contratación para el personal profesional en 2014 y para la categoría de Servicios Generales en 2015.

B.2.1.3.1 Normas de contratación vigentes con respecto al orden de preferencia para candidatos internos de la FAO y el sistema común de las Naciones Unidas

58. La OHR nos informó de que, de conformidad con las disposiciones pertinentes del estatuto y reglamento del personal, el criterio de competencia precede al orden de preferencia cuando se cubre una vacante. Cuando todos los candidatos poseen el nivel de competencia exigido para un puesto, se otorga preferencia a los candidatos internos, los candidatos procedentes de las organizaciones de las Naciones Unidas y los candidatos externos, en este orden concreto.

59. De acuerdo con la información que recibimos, cuando un puesto queda vacante, la unidad de contratación puede recomendar a candidatos procedentes de programas de movilidad interna o recurrir a un nombramiento de corta duración. La OHR nos informó de que la unidad responsable de la contratación decide normalmente cómo se cubren sus puestos vacantes aunque puede solicitar ayuda a la OHR para determinar la línea de acción más adecuada. La elección sobre cómo cubrir una vacante se deja a discreción de la unidad

encargada de la contratación, en tanto en cuanto el candidato recomendado demuestre su competencia para ocupar el puesto. No obstante, en la mayoría de los casos las vacantes están abiertas a candidatos tanto internos como externos.

60. La OHR también nos informó de que mediante procesos de selección de personal abiertos a todo el mundo, la Organización podrá reunir a un gran número de candidatos cualificados y dispondrá de mejores posibilidades para seleccionar a la persona más adecuada para el puesto. La OHR recalcó también que el criterio fundamental en relación con el nombramiento de miembros del personal es la competencia. Asimismo destacó que era posible que la persona más adecuada, en particular para funciones de especialista técnico, se contratase de fuera de la Organización o el sistema de las Naciones Unidas. Además, nos informó de que el orden de preferencia se toma en consideración una vez se han examinado los antecedentes de los candidatos y se ha elaborado la preselección.

61. En nuestras entrevistas con los miembros de los comités de selección se puso de manifiesto que, en el proceso para seleccionar a los candidatos que deberán ocupar el puesto, se tienen en cuenta los candidatos más cualificados y preparados sobre la base de sus competencias para el cargo, sin tomar en consideración si el candidato procede de dentro de la FAO o fuera de ella, lo que se ajusta a las disposiciones vigentes.

62. En consonancia con la idea de que las personas constituyen el activo más importante de la Organización, esta debe demostrar que valora la contribución de su personal. En los procesos para cubrir vacantes, la Administración debería exigir a las unidades de contratación que, cuando no existan diferencias en las competencias demostradas por los candidatos, se imponga el orden de preferencia para cubrir los puestos. De esta manera, los candidatos internos cualificados tienen la oportunidad de promover su carrera.

63. Recomendamos que la OHR fortaleciera aún más su capacidad para controlar adecuadamente el proceso de contratación del personal profesional y recordara a las unidades encargadas de la contratación las disposiciones vigentes que establecen que cuando las cualificaciones y competencias de los candidatos son idénticas, se debe otorgar preferencia a los candidatos internos procedentes de la FAO o el sistema común de las Naciones Unidas.

B.2.1.4 Gestión del rendimiento

64. La actual Estrategia de recursos humanos de la FAO incluye una importante iniciativa encaminada a establecer un proceso de gestión del rendimiento revisado para promover buenas prácticas de gestión de evaluación continua, preparación individual y retroalimentación. Esta iniciativa ayudará a los empleados a comprender la índole y calidad de su rendimiento y determinar qué necesitan para mejorar y cuáles son los factores de motivación. En resumen, un proceso eficaz de gestión del rendimiento establece las bases para ajustar la contribución de cada miembro del personal a los objetivos globales de la Organización.

B.2.1.4.a Utilización de los resultados del SEGR en relación con la gestión de las perspectivas de carrera

65. La Subdivisión de Aprendizaje y Perfeccionamiento del Personal (CSHT) recopila los datos sobre objetivos de desarrollo, una vez se completa el ciclo de planificación del SEGR, y los utiliza para ajustarlos al programa de capacitación y conocer cuáles son las otras actividades que el personal desearía realizar para desarrollar sus aptitudes, competencias y perspectivas de carrera. No obstante, observamos que el proceso no ofrece un enfoque global para la gestión de las perspectivas de carrera y la sucesión en los cargos del personal. Aparte de su utilización como guía para determinar las necesidades formativas del personal, el proceso no apoya plenamente objetivos de perfeccionamiento que permitan a los administradores y al personal facilitar oportunidades de indicar objetivos y aspiraciones profesionales, determinar las perspectivas de carrera dentro de la Organización, detectar puntos fuertes y débiles y encontrar medidas correctivas, concretar las posibilidades de promoción, y planificar la asignación a actividades de desarrollo (promocionales o laterales).

66. Asimismo, el SEGR se emplea como una herramienta de gestión de las perspectivas de carrera para identificar a los funcionarios de alto rendimiento y prepararlos para desempeñar cargos de rango más elevado y asumir mayores responsabilidades. La actual práctica de utilización de los resultados del SEGR representa una gran oportunidad para que la OHR amplíe su uso y constituirá un método positivo para impulsar la gestión de las perspectivas de carrera del personal. Si se procede de este modo, el personal dispondrá de un mayor margen de maniobra en lo que respecta a la gestión de sus carreras y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la FAO. No obstante, tomamos nota de la actual labor de la OHR para introducir mejoras en la política de gestión del rendimiento de la Organización, tal como se expone en el documento FC157/11 presentado ante el Comité de Finanzas en su 157.º período de sesiones, celebrado en marzo de 2015. Las mejoras están destinadas a promover el incremento de la rendición de cuentas por la gestión y a introducir los procedimientos correspondientes que resulten más claros.

67. Un aspecto fundamental de la gestión del rendimiento es su vínculo con otros componentes igualmente importantes de la gestión de recursos humanos como, por ejemplo, la gestión de las perspectivas de carrera, el perfeccionamiento del personal y la formación. Este vínculo se establece en el Marco de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), en el que se considera que la gestión del rendimiento establece las bases para que el personal adopte decisiones fundamentadas acerca de sus aspiraciones profesionales, y para que los administradores tomen decisiones relativas a las necesidades de perfeccionamiento y capacitación del personal.

68. De acuerdo con la Dependencia Común de Inspección (DCI), la gestión del rendimiento debería constituir un recurso objetivo y fiable no solo para que los administradores adopten decisiones fundamentadas acerca de la asignación y conservación de puestos y las necesidades de perfeccionamiento del personal, basadas en los méritos individuales en el marco de un proceso transparente, sino también para que los miembros del personal tomen decisiones relativas a sus objetivos de promoción profesional.

69. **Recomendamos que la OHR siguiera perfeccionando su Política de gestión del rendimiento mediante un uso más extendido de objetivos de perfeccionamiento de las perspectivas de carrera, pasando de un enfoque simple, basado en la gestión de las aptitudes, a la aplicación de un conjunto más amplio de objetivos de perfeccionamiento, que abarcaran otros aspectos aparte de las competencias.**

B.2.1.4.b Adecuación y calidad de los informes de evaluación

70. En el examen que realizamos sobre una muestra del SEGR se constató una evidente diferencia de valoración entre el personal y los supervisores con respecto a la formulación de los objetivos, las actividades y los indicadores de rendimiento de los planes de trabajo. La descripción de las funciones y tareas se confundió con los objetivos, la distinción entre actividades y objetivos no se definió claramente y los indicadores de rendimiento se redactaron como si fueran actividades. Además, en algunos casos se observó que no se había cumplido con exactitud la norma de aplicar criterios específicos, cuantificables, asequibles, realistas y de duración determinada (SMART) en la redacción de los objetivos y los indicadores de rendimiento, así como especificar el número exigido de objetivos y actividades en cada objetivo.

71. La OHR nos informó de que podía llevar a cabo comprobaciones de calidad *a posteriori*, aunque no se prevé realizar comprobaciones sistemáticas de la calidad de los planes de trabajo. Asimismo, comentó que en 2013 se habían elaborado unas directrices sencillas para animar a los miembros del personal y los supervisores a establecer planes de trabajo de mejor calidad. Corresponde al supervisor examinar la calidad de los planes de trabajo y la evaluación de final de año. En el contexto del SEGR revisado, la OHR indicó que el interés se centrará en seguir mejorando y simplificando los objetivos del plan de trabajo del SEGR y garantizar que el personal y los supervisores cumplan con planes de trabajo específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada.

72. Aunque reconocimos los esfuerzos realizados por la OHR a la hora de facilitar la formación y orientación necesarias a los administradores y los miembros del personal, subrayamos que, como parte integrante de la gestión del rendimiento, la evaluación del rendimiento no debe concebirse como una simple obligación administrativa que se cumpla de forma periódica. La evaluación del rendimiento debería considerarse, más bien, como una herramienta útil de planificación y comunicación –no solamente de calificación– centrada más en distribuir las metas de la Organización y la unidad de trabajo entre el personal, para lograr así un mayor compromiso de los funcionarios con sus logros, y de este modo garantizar una mayor rendición de cuentas.

73. **Recomendamos que la OHR formulara estrategias adecuadas para el examen sistemático del SEGR, incluida la adopción de un mecanismo de garantía de la calidad, y garantizara que dichas estrategias se aplicaran de manera coherente.**

B.2.1.5 Capacitación y perfeccionamiento del personal

74. Como organización basada en el conocimiento, que sirve a una plantilla con diferencias en cuanto a necesidades de aprendizaje, culturas, funciones y ubicaciones, constatamos que la estrategia de aprendizaje y perfeccionamiento de la FAO se centra en adaptar las esferas de aprendizaje y perfeccionamiento a la orientación estratégica y las prioridades de la Organización y en apoyar una ejecución eficaz de la labor y las actividades en los países. Por consiguiente, se prevé que los objetivos de formación del personal se deriven de una cuidadosa planificación y aplicación con medidas de recepción de comentarios para garantizar que respondan a las necesidades de formación del personal. En esencia, la capacitación del personal depende del cuidado con que se conciba, planifique y aplique el proceso, lo que, por tanto, exige una sólida reflexión y ejecución.

B.2.1.5.a Vínculo de las necesidades de aprendizaje con las necesidades de la Organización

75. Para garantizar su eficacia, la formación proporcionada a los miembros del personal debe estar vinculada de forma clara y directa a las necesidades y prioridades institucionales. En los casos en los que no se pueda establecer este vínculo, puede considerarse inadecuado llevar a cabo un programa de capacitación ya que únicamente representaría un derroche de recursos valiosos. Los programas de formación deben generar resultados tangibles para la eficacia institucional. Los efectos institucionales son positivos cuando las técnicas y conocimientos aprendidos en un programa de capacitación se aplican en el puesto de trabajo, lo que redundará en una mejora del rendimiento del personal. Un análisis de las necesidades tiene como objetivo determinar las deficiencias en el rendimiento que se intentan subsanar con la formación. Por consiguiente, las repercusiones institucionales deberían estar claramente articuladas.

76. Indicamos que en el SEGR no puede apreciarse de qué modo las necesidades de aprendizaje del personal —determinadas por los administradores tomando como base los objetivos de desarrollo en su SEGR— están relacionadas con las necesidades y prioridades regionales. Asimismo, observamos que no está claro de qué modo los planes consolidados de aprendizaje por división y de la Subdivisión de Aprendizaje, Rendimiento y Formación (CSPL) se han formulado tomando en consideración las distintas necesidades de capacitación determinadas por cada uno de los miembros del personal. Subrayamos que en el ámbito de la división o la CSPL, la gestión de las necesidades de aprendizaje de cada funcionario debe intensificarse hasta un nivel en el que las necesidades globales de la Organización sean abordadas para una mayor simplificación de las necesidades y los objetivos estratégicos.

77. Recomendamos, y la OHR convino en ello, que la CSPL elaborara planes de aprendizaje basados en el análisis de las necesidades de conocimientos y competencias del personal, y formulara y aplicara programas de aprendizaje que se encontraran claramente relacionados con las necesidades y prioridades institucionales a fin de optimizar la utilización de los fondos destinados al perfeccionamiento del personal.

B.2.1.5.b Evaluación de la transferencia de conocimientos adquiridos una vez de regreso al puesto de trabajo

78. Una de las iniciativas de la FAO incluidas en la Estrategia de recursos humanos es la promoción de la mejora y la innovación continuas mediante un programa de aprendizaje y perfeccionamiento revisado. Este programa tiene como objetivo revisar la actual estrategia de aprendizaje para atender más correctamente las necesidades en la materia. La medida aplicable de los resultados para esta iniciativa es una oferta de una amplia gama de alternativas de aprendizaje y perfeccionamiento en un entorno de aprendizaje combinado, que incluya tanto cursos presenciales como en línea.

79. No obstante, consideramos que esta medición de los resultados es más cuantitativa que cualitativa, y tal vez no respalda su objetivo de crear un ambiente de trabajo propicio, libre de acoso y discriminación y sensible a la diversidad, que ayude al personal a alcanzar sus objetivos de perfeccionamiento profesional y promoción de las perspectivas de carrera y tenga en cuenta las mejores prácticas en materia de gestión del rendimiento, si la medición únicamente se basa en números.

80. Además, señalamos que los indicadores clave del rendimiento utilizados por la CSPL al evaluar sus programas se limitan a la medición de la reacción de los participantes o a lo sumo a determinar cuánto han aumentado sus conocimientos y competencias como consecuencia de la formación, pero no abordan la medición real del éxito de un programa de capacitación que es su impacto en la eficacia institucional.

81. La OHR nos informó de que se estaban llevando a cabo evaluaciones de los efectos en el caso de programas importantes como, por ejemplo, los dos programas de gestión y liderazgo. Respecto de determinados programas, se había completado el nivel 3 o formación práctica en el trabajo. Respecto de todos los programas, se estaban llevando a cabo evaluaciones de nivel 1, que también incluían un indicador clave del rendimiento sobre aplicabilidad. Sobre la base del Informe de actividad y aprendizaje de la OHR correspondiente a 2013, determinamos que en la evaluación de los resultados de las actividades de capacitación se tenía en cuenta la percepción que tenían los cursillistas con respecto a los efectos que tenían en ellos los cursos, y no las consecuencias de estas actividades formativas en el rendimiento general de estas personas. A este respecto, la evaluación de los efectos es, por tanto, necesaria y debe utilizarse en la medida de lo posible para todos los programas que tengan por objeto potenciar las competencias del personal, dado que este tipo de evaluación puede medir verdaderamente la eficacia de los programas de capacitación.

82. La formación del personal es una inversión costosa para cualquier organización y tiene que convertirse en un esfuerzo rentable, sostenible y renovable para garantizar resultados eficaces. De esta manera, la formación se convierte en un elemento clave para lograr los objetivos institucionales y su éxito se mide por su repercusión en la consecución de las metas y los objetivos de la Organización.

83. Recomendamos a la OHR que midiera la eficacia de sus programas de aprendizaje a través de una evaluación de sus efectos, además de las actuales prácticas, para disponer de una base más eficaz en la formulación de futuros planes de capacitación.

B.2.1.6 Movilidad del personal

84. La movilidad es una premisa fundamental de la administración pública internacional, que promueve la participación en principios y valores comunes. Las necesidades de movilidad de las organizaciones de las Naciones Unidas pueden variar en función de su estructura, tamaño y mandato. De acuerdo con el Marco de la CAPI para gestionar los recursos humanos, los programas de movilidad deberían, entre otras cosas, posibilitar el movimiento de personal dentro de las organizaciones internacionales y entre ellas y, en la medida de lo posible, entre servicios civiles nacionales e instituciones de los sectores público y privado, y constituir una condición de empleo cuando lo exija la organización.

B.2.1.6.a Elementos motivadores para incentivar la movilidad

85. Observamos que la aplicación de la movilidad planificada obligatoria ha resultado difícil. En febrero de 2015 se publicó una nueva política de movilidad con directrices de apoyo y un conjunto de herramientas. El ejercicio de movilidad de 2015 mostró mejores resultados que el primer ensayo de 2014.

86. La OHR observó que las dificultades de la introducción de una política de movilidad institucional eran previsibles ya que, tradicionalmente, el personal de la FAO no ha sido muy móvil y un programa de movilidad planificada representaba un cambio importante para la mayoría del personal. La resistencia del personal a someterse al proceso quedaba demostrada en sus reticencias a solicitar puestos y la poca disposición de los jefes a permitir la participación de los miembros del personal para evitar la interrupción de los trabajos. Además, se observó que las iniciativas financieras en forma de prestación por movilidad y el sistema de apoyo otorgado a los miembros del personal y sus familias para establecerse en nuevos destinos eran incapaces de lograr aumentar el interés del personal, y que la motivación mostrada por los cargos directivos era insuficiente, ya que no participaban activamente en todo el proceso. Este aspecto se ha abordado y ha mejorado considerablemente en la actualizada Política de movilidad, publicada en 2015, en la que se asigna una responsabilidad directa a los cargos directivos para elaborar los planes de movilidad del personal a su cargo y remitir estos planes para su examen final.

87. La actual política de la FAO sobre movilidad geográfica del personal tiene entre sus objetivos favorecer la promoción profesional, ofreciendo al personal distintas oportunidades y retos laborales que contribuyan a su desarrollo profesional, asegurando al mismo tiempo que se mantengan la continuidad y la calidad en la ejecución de programas. Estas medidas van acompañadas de un incentivo otorgado a los miembros del personal que hayan realizado con éxito una asignación de movilidad geográfica, ofreciéndoles un trato preferente para nombramientos y promociones, sin que varíen los demás criterios.

88. A este respecto, observamos que los incentivos de la política de movilidad de la Organización no eran suficientemente atractivos para motivar al personal y los cargos directivos. Si bien en su Estrategia de recursos humanos la OHR hizo hincapié en elaborar, aplicar y gestionar una política de movilidad del personal basada en criterios claros y transparentes y vinculada a las decisiones en materia de dotación de personal y ascensos, la política de movilidad no presenta un plan viable para el desarrollo de la carrera del personal. La OHR observó que la movilidad es una característica normal del servicio dentro de una organización internacional y está contemplada en el Estatuto y el Reglamento del Personal de

la FAO. Por consiguiente, se espera que entre los funcionarios profesionales de contratación internacional la movilidad sea una característica normal de su servicio durante la carrera en la FAO y el sistema común de las Naciones Unidas.

89. Además, la política de la FAO no ofrece la posibilidad del derecho de retorno o reincorporación. Es sabido que establecer un mecanismo con derecho de retorno en el marco de un plan de movilidad institucional, en caso de que fuera posible hacerlo, sería extremadamente complicado de gestionar. De hecho, esta posibilidad de retorno supondría que muchos puestos deberían permanecer bloqueados y no podrían ocuparse para garantizar a sus titulares los derechos de reincorporación. Se nos informó de que, según los datos que disponía la OHR, ninguna de las organizaciones de las Naciones Unidas que disponen de importantes programas de movilidad ofrecen derechos de reincorporación al personal como característica común en sus políticas.

90. **Recomendamos que la OHR potencie aún más la Política de movilidad mediante las enseñanzas extraídas en los ejercicios de 2014 y 2015 y la colaboración decidida de los directores y el personal del servicio para garantizar una mayor aceptación de la Política.**

B.2.1.7 Equilibrio entre los sexos

91. La Carta de las Naciones Unidas fue el primer tratado mundial en el que se instaba a la igualdad entre hombres y mujeres. Este principio se ha aplicado en todo el sistema de las Naciones Unidas. En reconocimiento de que la igualdad entre los sexos es un derecho humano y que el empoderamiento de la mujer constituye además un instrumento indispensable para impulsar el desarrollo, la Asamblea General de las Naciones Unidas promulgó la primera resolución relativa al empleo de mujeres por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, instándolas a que adoptaran las medidas adecuadas para garantizar la igualdad de oportunidades para mujeres calificadas al optar a puestos de categoría superior y otros cargos profesionales.

B.2.1.7.a Establecimiento de metas relativas a la igualdad entre los sexos

92. Observamos que las mujeres únicamente representan el 36 % del personal en las categorías profesional y superiores. Por puestos, el 20 % del total de directores y el 38 % de los oficiales profesionales son mujeres. La OHR subrayó que uno de los factores que impiden a la Organización alcanzar su objetivo para la contratación de personal femenino es el hecho de que hay pocas mujeres que presentan su candidatura para cubrir vacantes en la FAO. A este mismo respecto, la OHR explicó que si bien se podía incluir a mujeres en la lista de solicitantes aprobada por el Comité de Selección, no existen garantías de que sean posteriormente elegidas, dado que siempre debe prevalecer como criterio fundamental la competencia e idoneidad para el puesto en consideración.

93. La OHR comentó que, con respecto a la representación igualitaria de hombres y mujeres, en el marco del plan de trabajo para 2014-15 se habían establecido objetivos institucionales bienales pero no anuales. Este hecho se debía al examen que se estaba llevando a cabo de los procesos de contratación para el personal profesional, la labor en curso sobre el plan de acción relativo al género que deberá examinarse, así como la finalización de las directrices sobre género. La OHR añadió que deberá examinar si la elaboración de

informes para la representación por sexos debería establecerse en el ámbito departamental o más bien a nivel institucional. Estas decisiones se adoptarán en el examen final del Plan de acción actualizado sobre género y las directrices sobre esta materia.

94. Sobre la base de lo expuesto anteriormente, llegamos a la conclusión de que era especialmente necesario que la Organización adoptara medidas dinámicas para garantizar que se consiga la paridad entre los sexos, no solamente porque la FAO se ha comprometido a convertirse en un organismo rector en el fomento de la igualdad de género, sino sobre todo porque la FAO, como organización, reconoce desde hace tiempo que las consideraciones de género constituyen un elemento importante para la Organización en el cumplimiento de su mandato de apoyar el logro de la seguridad alimentaria para todos. Tal como se indica en el Informe de la DCI sobre equilibrio entre los géneros y la distribución geográfica en la contratación, la dificultad radica en compatibilizar las políticas de competencia y el equilibrio entre géneros, teniendo en cuenta que pueden producirse conflictos al intentar satisfacer todas las exigencias a la vez.

95. Con todo, conviene señalar los avances en materia de igualdad de género que la FAO ha logrado en los últimos años. De hecho, la representación de las mujeres en las categorías profesional y superiores en toda la Organización ha aumentado constantemente hasta un promedio del 35-36 %, en contraste con el 28 % que se registraba en 2005. La OHR y la Administración han adoptado medidas para mejorar la representación de las mujeres en su plantilla y perseverar en estos esfuerzos para aumentar el equilibrio entre hombres y mujeres dentro de la FAO.

96. Recomendamos que la FAO mejorara su método actual para determinar objetivos en materia de género en relación con los puestos vacantes y las decisiones sobre la selección y nombramiento, y resolviera los conflictos en políticas sobre competencia e igualdad entre los sexos para establecer y gestionar objetivos realistas.

B.2.1.8 Planificación de la sucesión

97. La planificación de la sucesión, considerada como un proceso, tiene como fin seleccionar y formar al personal con capacidad de ocupar puestos operativos clave. Asimismo aumenta la disponibilidad de empleados experimentados que estén preparados para asumir estas funciones en el momento en que sea preciso. La planificación de la sucesión, que es un importante componente de la planificación del personal, se aplica en la etapa en que se analizan las deficiencias del personal. La planificación de la sucesión también comprende la determinación de puestos o grupos clave, las competencias exigidas para los puestos, la selección de los posibles candidatos y los objetivos de aprendizaje y desarrollo de estas actividades se incorporan posteriormente en toda la estrategia de recursos humanos. Desde el punto de vista del control interno, la planificación de la sucesión está directamente relacionada con el desarrollo de competencias que pueden incrementar la eficiencia del proceso y generar una gestión más eficaz del capital humano.

B.2.1.8.a Planificación de la sucesión y de la plantilla

98. A partir de la Estrategia de recursos humanos de la FAO, observamos que la planificación de la sucesión no formaba parte del proceso de planificación de la plantilla ni se definían actividades que impulsaran iniciativas para la planificación de la sucesión. Aunque

sea necesario efectuar una planificación de la sucesión, esta no se puede llevar a cabo por separado del amplio proceso de planificación del personal. El ejercicio de análisis de deficiencias que pretendía llevar a cabo la OHR no incluye de forma explícita la planificación de la sucesión como criterio en los cambios previstos en la combinación de competencias relativas a los recursos humanos. La OHR informó de que la planificación de la plantilla y de la sucesión son temas de la máxima prioridad en sus programas para el próximo bienio y posteriormente. Actualmente se está trabajando en crear los instrumentos necesarios –por ejemplo, el nuevo SEGR y la gestión de competencias– para apoyar esta iniciativa.

99. La planificación de la competencia adquiere mayor relevancia a medida que envejece la estructura de edades de la plantilla en una organización. El hecho inevitable del paso natural de los años comporta la jubilación de personal, algo para lo cual la Organización debe estar preparada para permitir el ingreso de nuevos miembros por concurso, que asuman las responsabilidades del cargo y continúen las actividades inconclusas de sus predecesores. En el caso de la FAO, los 1 434 miembros de su personal profesional y los 118 miembros de su categoría de director y superiores tienen una media de edad de 48 y 55 años, respectivamente. Por consiguiente, se puede decir que la Organización tiene una plantilla envejecida. Existe por tanto una necesidad real de iniciar políticas y aplicar estrategias para garantizar que las vacantes que se produzcan en el futuro no perturben el funcionamiento normal de la Organización. Esta necesidad se hace aún más patente por el hecho de que en el período entre octubre de 2014 y diciembre de 2015 dieciséis directores y 53 miembros del personal profesional se han jubilado o están en proceso de hacerlo.

100. Para determinar la capacidad de preparación de la FAO ante este tipo de imprevisto, realizamos una encuesta entre miembros del personal y constatamos que algunos de los encuestados no conocían las medidas institucionales destinadas a garantizar la transferencia de conocimientos ni sabían que la Organización dispone de programas para preparar la sucesión en un puesto de gestión. Además, una de las encuestadas subrayó que la planificación de la sucesión era un importante problema en su unidad. Observamos que, como consecuencia de ello, la FAO recurre a la contratación de trabajadores jubilados como medida temporal para cubrir carencias en su plantilla. Constatamos que se ha contratado a un total de 167 jubilados: 38 en 2013 y 129 en 2014. De todos ellos, 53 siguen en plantilla mientras que el resto disponía de contratos que habían finalizado a 20 de octubre de 2014.

101. Se puede sostener que la falta o la escasez de talentos entre el personal interno justifica la práctica constante de contratar a jubilados en las actividades principales para que desempeñen las mismas funciones que realizaban anteriormente en la Organización. No obstante, la estrategia puede ponerse en entredicho, e incluso se puede atribuir a la ineficiencia de la Administración a la hora de impulsar iniciativas que permitan aprovechar el conocimiento de jubilados y personal a punto de retirarse, que se llevan consigo un conocimiento valioso sin compartir, lo que perpetúa la necesidad de continuar empleando a jubilados. La contratación de jubilados como consultores también tiene un costo. Si bien los jubilados/consultores perciben una remuneración menor en comparación con el personal ordinario, no puede aducirse que su contratación obedezca principalmente a razones de eficiencia en función de los costos, ya que también es indicativa de una planificación ineficiente.

102. **Recomendamos que la OHR elabore la estrategia de sucesión de la Organización y la integre en el actual proceso de planificación del personal, haciendo especial hincapié en aprovechar plenamente los conocimientos, las competencias y la experiencia de futuros jubilados para crear una cartera de profesionales competentes y mitigar de esta manera las lagunas de conocimientos.**

B.2.2 Actividades de cooperación técnica

B.2.2.1 División del Centro de Inversiones

103. La función de la División del Centro de Inversiones (TCI) de la FAO es la de garantizar que se cumpla el mandato de la FAO para el desarrollo y la sostenibilidad agrícolas prestando atención a las estrategias, políticas e inversiones en materia de agricultura. La TCI dirige las iniciativas de la FAO para promover un incremento del volumen y la eficacia de la inversión pública y privada en seguridad alimentaria, nutrición, agricultura y desarrollo rural. La TCI destaca por tener un modelo de funcionamiento distinto en el que la mayor parte del trabajo se realiza en el marco de acuerdos de asociación con instituciones financieras internacionales en los que proporciona sus conocimientos y sus opiniones independientes a un gran número de países para contribuir a la formulación y aplicación de proyectos multimillonarios a través de técnicas especializadas en la planificación, formulación y evaluación de inversiones.

B.2.2.1.a Formulación de estrategias para el apoyo a inversiones

104. Se llevaron a cabo diversas evaluaciones sobre la función de la FAO en el apoyo a inversiones en materia de seguridad alimentaria, nutrición, agricultura y desarrollo rural, con la recomendación de que la Organización elaborase su estrategia para el apoyo a inversiones, una recomendación general que incorporará la creación de asociaciones más sólidas y el fomento de la capacidad. La estrategia extensiva a toda la Organización también reflejará la manera en que la TCI de la FAO maximizará sus ventajas, minimizará sus defectos, aprovechará las oportunidades y evitará los riesgos para el apoyo a las inversiones.

105. Examinamos varias consideraciones formuladas por la TCI al elaborar la estrategia de la FAO y determinamos algunas de ellas: el establecimiento de prioridades para la estrategia; la programación para los resultados, el seguimiento y la evaluación, y la documentación y requisitos formalizados para una eficaz aplicación de la estrategia. No obstante, observamos que en la redacción del borrador de la estrategia todavía no se han abordado en su integridad aspectos relativos a la gestión de riesgos. El proceso de formulación de la estrategia debería incorporar en gran medida una gestión de riesgos que exija una determinación razonable de riesgos e indicadores de riesgo mediante contextualización, soluciones apropiadas en relación con las estrategias afectadas y un seguimiento adecuado del riesgo en paralelo a los avances en la aplicación de la estrategia. La Administración reconoce la incorporación de una gestión adicional de riesgos en el establecimiento de la estrategia.

106. Elogiamos a la TCI por las iniciativas que impulsan la elaboración de la estrategia de apoyo a las inversiones para toda la Organización. La aplicación de la estrategia ha generado muchas expectativas. Las actividades cuya ejecución está prevista hasta finales de 2015 deberán seguir aplicándose de forma controlada, pues exigen una estrecha vigilancia.

Asimismo observamos que la FAO se había comprometido ante el Comité del Programa a finalizar la Estrategia de apoyo a las inversiones con todas las recomendaciones completas para finales de 2015, por lo que el personal directivo de la TCI y el Equipo de Gestión Ejecutiva del Departamento de Cooperación Técnica deberán continuar realizando las actividades de seguimiento con una periodicidad semanal, mientras que la Junta de Seguimiento del Programa de la Organización deberá hacerlo mensualmente o cuando sea necesario.

107. Recomendamos que la TCI garantizara que las consideraciones sobre el riesgo quedaran reflejadas en la Estrategia de ayuda a la inversión y se asegurara de que la Estrategia y sus resultados se ejecutaran a tiempo, no más tarde del 31 de diciembre de 2015.

B.2.2.2 División de Emergencias y Rehabilitación

108. La División de Emergencias y Rehabilitación (TCE) desempeña una función activa en la aplicación del programa de la FAO relativo a la resiliencia. Sus actividades comprenden la reducción del riesgo (preparación, prevención y alerta temprana), la respuesta ante situaciones de crisis y el fomento de la plena integración de las labores orientadas al desarrollo en las intervenciones de respuesta humanitaria que dependen en gran parte de la capacidad así como de políticas y marcos favorables.

B.2.2.2.a Protocolo de intervención en situaciones de emergencia

109. Como miembro de pleno derecho del Comité Permanente entre Organismos, la FAO articuló su declaración y su protocolo de intervención para emergencias de nivel 3 en el Boletín del Director General n.º 2013/32. En el Boletín se adaptan los procesos internos de la Organización a los de la comunidad humanitaria internacional en caso de producirse una movilización que se extienda a todo el sistema y una respuesta para emergencias de nivel 3, al tiempo que se mantiene la capacidad de la FAO para intervenir de forma independiente en cumplimiento de su mandato. El tema relativo al protocolo de nivel 3 se estructuró a fin de proporcionar protocolos para emergencias que abarquen todo el sistema. De hecho, comprobamos la política para determinar si las disposiciones incluidas en ella proporcionan un mecanismo suficiente en lo que respecta a las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas para todos los niveles de emergencia.

110. Tomando como base la formulación del actual protocolo de la FAO para emergencias de nivel 3 así como las propuestas presentadas por las oficinas descentralizadas, llegamos a la conclusión de que la política, como mecanismo tanto de rendición de cuentas como de control, plantea algunos desafíos. El más destacado es la definición de niveles de activación para ayudar a los responsables de la gestión de las emergencias y al público a comprender el tamaño inicial y actual de la emergencia y los niveles probables de efectivos de personal. Ello permitiría aplicar una economía de fuerzas y reducir al mínimo los costos innecesarios. A medida que aumente o disminuya la emergencia, el tamaño de las actividades de respuesta se ajustaría para adaptarse a las condiciones cambiantes. La flexibilidad de un solo protocolo en términos de interpretación no será de gran ayuda debido a la naturaleza del programa principal, que es la labor de emergencia.

111. Dadas las características de una respuesta de emergencia, que incluye la movilización de los servicios necesarios y los primeros intervinientes, los factores determinantes deberían

ser el tipo y clase de emergencia, y cuál de ellas tiene mayor probabilidad de incluir la prestación a gran escala de servicios de emergencia básicos que puedan contar con el apoyo de algunos servicios de emergencia secundarios. La política de rendición de cuentas de la FAO también respalda esta cuestión. Toda política adoptada por la Organización, incluidas las relativas a actividades de emergencia, tiene que basarse en este pilar dado que las emergencias no se producen con la misma intensidad y nivel, y por lo tanto las intervenciones deben fundamentarse en políticas claramente definidas. En consonancia con esta preocupación, la OIG había definido recientemente como un riesgo de alto nivel el hecho de no disponer de procedimientos de recuperación y planes de acción detallados para garantizar que las oficinas puedan funcionar en una emergencia en niveles descentralizados. Para mitigar este riesgo, se preveía la elaboración de procedimientos normalizados de utilización y planes de acción aplicables en niveles descentralizados. Como buen punto de referencia, el Programa Mundial de Alimentos (PMA), que está dirigiendo conjuntamente con la FAO el módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria, ya ha reconocido la importancia de protocolos de respuesta articulados para emergencias de nivel 1 y nivel 2. En el documento del PMA sobre clasificaciones de respuestas a emergencias se establecen los niveles de activación de las respuestas mediante una definición clara de las funciones y responsabilidades durante cada nivel de emergencia, y se especifica de forma más definida el mandato para las partes intervinientes.

112. Recomendamos que la TCE formule protocolos claros, especialmente destinados a las emergencias de nivel 1 y nivel 2, para garantizar unas líneas de rendición de cuentas más definidas. Recomendamos también que la TCE clarifique mejor las funciones y responsabilidades, así como los mecanismos de control para el protocolo de nivel 3.

B.2.2.3 Programa de cooperación técnica

113. El Programa de cooperación técnica (PCT) forma parte del Programa ordinario de la FAO financiado con las cuotas asignadas a sus Miembros. Tras la descentralización del PCT en 2010 y los procesos de cambio para la transformación y reflexión estratégica en 2012-13, a raíz de los cuales se formuló el Marco estratégico revisado, los Estados Miembros habían pedido que se velara por que el PCT se adaptase al nuevo contexto y siguiese siendo importante y pertinente como medio de acceder a los conocimientos técnicos de la FAO. En respuesta a esta petición, en diciembre de 2013 el Consejo aprobó las propuestas para mejorar el PCT y un plan de aplicación de las medidas de mejora que contribuyen a una mayor armonización del PCT con el Marco estratégico revisado.

B.2.2.3.a. Elaboración de informes en el PCT

114. El Consejo aprobó la propuesta para adoptar indicadores de rendimiento del PCT relativos a dos aspectos del rendimiento: i) la pertinencia y sostenibilidad de las intervenciones del PCT para el desarrollo y ii) los niveles de aprobación y utilización de los recursos del PCT. No obstante, observamos que el Examen a mitad de período correspondiente a 2014 solo incluía información sobre el segundo aspecto. En cambio, en el documento no figuraban informes sobre la pertinencia y sostenibilidad de las intervenciones de desarrollo del PCT, ya que el período referido era de transición. De hecho, con la introducción del nuevo formato institucional para los informes finales en el marco del Ciclo de proyectos –creado para proyectos del PCT formulados de acuerdo con el nuevo Manual

del PCT publicado en marzo de 2015–, la elaboración de informes sobre la pertinencia y sostenibilidad se realizará a partir de 2016.

115. Con respecto al Manual del GNUD sobre gestión basada en los resultados, las realizaciones se definen como todo aquello que producen los ejecutores, incluida la FAO. La elaboración de informes siguiendo la cadena de resultados exige que se incluya información sobre las realizaciones; de lo contrario, es imposible cuantificar los cambios que acaban imponiéndose, especialmente en el plano de los logros. Si no se dispone de productos tangibles, es imposible medir de forma precisa la contribución del PCT a la consecución de un logro de la Organización.

116. Además, uno de los principios importantes adoptados por la FAO con respecto a la gestión de los resultados es el *uso de información sobre resultados para el aprendizaje y la gestión, así como para la elaboración de informes y la rendición de cuentas*. Este principio se halla en consonancia con la necesidad de que la FAO presente informes completos sobre los logros efectivos con el respectivo criterio con el que se ha medido el rendimiento. De cara no solo a la aprobación y ejecución (ya incluidos en el informe) sino también al rendimiento (pertinencia y sostenibilidad), resulta fundamental que las metas y los logros figuren en el Examen a medio plazo, a fin de que los responsables de adoptar decisiones, las partes interesadas y los países miembros en general puedan extraer conclusiones más claras acerca de los resultados generados por la Organización.

117. Recomendamos que la FAO siguiera perfeccionando los indicadores de realizaciones cuantificables tomando en consideración el compromiso previsto con la asignación del PCT y velara por que la elaboración de indicadores de rendimiento se someta a una sólida supervisión en relación con las dimensiones definidas.

B.2.2.3.b Normas e instrumentos formales para el seguimiento de proyectos

118. Desde la descentralización del PCT, se habilitó a las oficinas descentralizadas para que gestionaran la asignación del PCT para proyectos de desarrollo, desde la planificación, formulación y presupuestación hasta la ejecución y supervisión de los proyectos y la presentación de informes al respecto. Entretanto, en lo que respecta a los proyectos de desarrollo, la función del PCT en la Sede se ha centrado en la gestión y supervisión institucionales del PCT.

119. El seguimiento y la presentación de informes son características que forman parte de la gestión orientada a los resultados. El objetivo de la supervisión es garantizar el dinamismo de esta gestión y contribuir a una aplicación eficiente y eficaz del plan de trabajo y el presupuesto. La supervisión pretende facilitar la ejecución oportuna y eficaz en función del costo, especialmente permitir identificar cuestiones y problemas para la adopción de medidas correctivas por parte de la gestión del proyecto en todos sus niveles.

120. Observamos que los Representantes de la FAO no disponían de directrices específicas detalladas con respecto a la frecuencia con la que deberían supervisarse y qué documentos debían utilizarse o elaborarse para documentar el ejercicio de supervisión. El PCT indicó que en el Manual del PCT se establecen actividades trimestrales para facilitar la supervisión al Responsable del presupuesto y añadió que, de acuerdo con las normas establecidas, compete al Responsable de presupuesto o al Coordinador del PCT junto con los miembros del equipo

de trabajo supervisar los avances del proyecto, tomando como base el plan de trabajo. En el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo ya están disponibles informes de supervisión para que los utilice el Responsable de presupuesto o el Coordinador del PCT, y las funciones y responsabilidades se encuentran definidas en la Guía relativa al ciclo de los proyectos.

121. El establecimiento de una orientación institucional uniforme que abarca la actividad periódica de elaboración de informes y supervisión para proyectos del PCT constituye una medida de control que tendrá un efecto generalizado en la calidad de los datos medidos y las decisiones resultantes basadas en la información recopilada. Además de mejorar la rendición de cuentas, esta medida refuerza las tareas de control correspondientes y asegura la ejecución periódica de actividades, garantizando al mismo tiempo que en la actual plantilla normalizada se introduzcan los datos normalmente necesarios. De esta manera se asegurará una ejecución más eficaz de las funciones de supervisión del máximo nivel, como las que realiza el Departamento de Cooperación Técnica.

122. Recomendamos que la FAO siguiera garantizando que en las directrices se determinaran claramente aspectos como, por ejemplo, las funciones y atribuciones de los responsables del presupuesto y los coordinadores del PCT en la realización de un seguimiento periódico de proyectos; y que estos contaran con el respaldo de instrumentos y técnicas para perfeccionar las actividades de seguimiento mejorando de esta manera la calidad de las decisiones en todos los niveles.

B.2.2.3.c Disponibilidad de informes finales para proyectos en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo

123. En el Manual del PCT de 2009 se establece que cada proyecto concluye con una relación final que prepara el oficial técnico principal bajo la responsabilidad de la unidad técnica principal (UTP). El mismo concepto se adopta en el Manual del PCT de 2015, aunque con algunas modificaciones. En las últimas directrices, en consonancia con la Guía de la Organización relativa al ciclo de los proyectos, se exige que el Coordinador del PCT, contando con aportaciones técnicas de la oficina técnica principal (OTP) y otros miembros del Equipo directivo del proyecto, elabore un informe final para cada proyecto concluido, en lugar de una relación final. Esta, que debe presentarse al gobierno a nivel ministerial en el plazo de tres meses después de la terminación de las actividades del proyecto, deberá incluir tarjetas de puntuación para evaluar la pertinencia, la consecución de resultados y la sostenibilidad de los proyectos del PCT.

124. Constatamos que algunos proyectos ya cerrados desde el punto de vista operacional o financiero no iban provistos de un informe final o relación final, o que el informe o relación final que se había cargado en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo no se hallaba accesible. Asimismo, observamos que algunos informes o relaciones finales se presentaban tarde. El PCT clarificó las funciones e informó de que el cometido del Coordinador del PCT es garantizar que el informe se elabore puntualmente, que corresponde a la División de Cooperación Sur-Sur y Movilización de Recursos (TCS) la tarea de cargar la declaración final o informe final en el sistema, mientras que el equipo del PCT en la Sede es el encargado de garantizar el seguimiento para que las declaraciones finales se elaboren de forma oportuna.

125. Si bien la TCS tiene la obligación de cargar las relaciones finales en el sistema, al Coordinador del PCT le corresponde asegurar que el informe se elabore puntualmente, y el equipo del PCT debe garantizar que se lleven a cabo las tareas de seguimiento para que las relaciones finales se presenten a tiempo. Esta obligación de realizar un seguimiento entra dentro de la esfera de la gestión institucional general y la función de supervisión del Subdirector General responsable del Departamento de Cooperación Técnica (ADG/TC). Sin embargo, no se dispondrá de informes finales para cargar en el sistema si los coordinadores del PCT no garantizan la presentación de estos documentos.

126. Recomendamos que la FAO reforzara el seguimiento y examen del proceso de elaboración de los informes finales de los proyectos y colaborara de manera más firme con las oficinas descentralizadas para garantizar que los informes finales estuvieran fácilmente disponibles en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo.

B.2.2.3.d Apoyo para la evaluación de proyectos del PCT

127. En 2012, la Secretaría de la FAO aprobó la aplicación del instrumento de evaluación *a posteriori* para evaluar los proyectos del PCT. No obstante, poco después de su puesta en funcionamiento se desestimó su utilización. Con las mejoras introducidas en el PCT, el instrumento de evaluación *a posteriori* quedó sustituido por el informe final que debe elaborar el Coordinador del PCT. Dado lo reciente de su puesta en marcha, todavía es demasiado pronto para examinar adecuadamente la capacidad de los informes finales para medir la pertinencia, la sostenibilidad y el efecto catalizador de los proyectos del PCT, por lo que solicitamos a la Oficina de Evaluación (OED) una opinión sobre la pertinencia y el éxito a largo plazo de los proyectos del PCT, tomando como referencia los anteriores ejercicios de evaluación en los que se habían tratado proyectos del PCT.

128. Con respecto a las consecuencias derivadas de los proyectos respaldados por el PCT, la OED indicó que dichos proyectos tenían un carácter más bien catalizador o de apoyo y unas dimensiones reducidas, por lo que no se podía considerar que generasen por sí mismos consecuencias duraderas, sino que más bien multiplicaban el impacto del programa en todo el país, por ejemplo, a través del efecto demostrativo de los proyectos piloto o el apoyo complementario a las necesidades del gobierno. La OED concluyó que la FAO no tendría el éxito actual si no contara con la ayuda del PCT.

129. Para determinar el valor que tienen los proyectos del PCT como catalizadores del desarrollo, entrevistamos a diversos representantes de la FAO y constatamos que mientras que algunos proyectos del PCT habían tenido un efecto duradero, otros no habían generado el mismo resultado. También conocimos que las evaluaciones de la OED sobre proyectos del PCT se llevan a cabo a través de evaluaciones nacionales o temáticas. Por consiguiente, no existe una evaluación individual específica para cada proyecto concreto del PCT después de su fecha límite y el seguimiento realizado en función de las recomendaciones dirigidas al gobierno, conforme a lo previsto en la relación final.

130. Se determinó que los PCT demostraban un cierto nivel de cambio dentro de los países beneficiarios. También parece evidente en las declaraciones el hecho de que se espera que los informes finales de los proyectos aporten un valor significativo. Si el objetivo del informe final es determinar la pertinencia, el logro de resultados y la sostenibilidad de cada proyecto,

se necesitan actividades conexas más sólidas para cumplir estas expectativas. En las observaciones de los Representantes de la FAO ya se indicaba que los informes finales eran pertinentes para las decisiones, aunque debían evolucionar en un documento que contuviera efectivamente información sobre el logro de los resultados, y la pertinencia del proyecto en general, tal como se define en la recientemente publicada Guía relativa al ciclo de los proyectos y el Apéndice al Manual del PCT conexo.

131. Recomendamos que la FAO evaluara el funcionamiento del nuevo sistema de informes finales y garantizara que se aprovecharan las oportunidades para introducir mejoras encaminadas a aumentar la calidad de la evaluación de los proyectos, según fuera necesario.

B.2.2.3.e Capacitación y exigencias formales relacionadas con la adopción del Manual del PCT

132. Realizamos una encuesta entre Representantes de la FAO procedentes de países que figuran en una lista de atención especial así como de otros países intermedios. De acuerdo con los resultados de la encuesta, únicamente el 50 % de los encuestados creían que la aprobación del proyecto se aceleraría mediante las directrices más recientes. Cerca del 56 % indicaron que el proceso de ciclo de los proyectos incluso se había vuelto más complejo debido a los trámites adicionales y la incorporación de nuevos agentes, teniendo en cuenta además que en una región donde existan pocos Representantes de la FAO algunas personas deberán asumir más de una función en el proceso. Alrededor del 75 % de los encuestados afirmaron que no podían elaborar una nota de exposición de conceptos y completar una matriz de marco lógico. Dos representantes de la FAO subrayaron la duplicación de medidas en la breve propuesta de proyecto y la nota de exposición de conceptos.

133. Asimismo solicitamos a los Representantes de la FAO que formularan observaciones acerca de qué otra manera el Departamento de Cooperación Técnica (TC) en la Sede podría ayudar a los coordinadores del PCT o los Representantes de la FAO en las oficinas en los países para gestionar con eficiencia la ejecución y los recursos de proyectos del PCT y determinadas contribuciones tales como: la impartición de formación relativa a la aplicación de nuevas directrices y sobre la Guía institucional relativa al ciclo de los proyectos; el intercambio de experiencias y de las mejores prácticas en las regiones; la elaboración constante de instrumentos y procedimientos así como sistemas más sencillos de supervisión y evaluación.

134. Aunque de los resultados de la encuesta no pueden extraerse conclusiones precisas, sí que puede deducirse de las respuestas que todavía queda mucho por hacer para mejorar el funcionamiento de las oficinas descentralizadas con respecto a la administración y la gestión, incluida la de los proyectos del PCT. Esta oportunidad debe aprovecharse con medidas concretas por parte del TC de la Sede. Una de las principales oportunidades es el aumento de las competencias en las oficinas descentralizadas, un aspecto en el que coincidían las respuestas obtenidas.

135. **Recomendamos que la FAO realizara una evaluación exhaustiva de las necesidades más actuales de las oficinas descentralizadas, especialmente con respecto a la gestión de proyectos del PCT para contribuir a la aplicación sin contratiempos del nuevo Manual del PCT, en consonancia con la Guía relativa al ciclo de los proyectos, y garantizara la puesta en práctica de los resultados previstos en la iniciativa.**

B.2.2.3.f Seguimiento de la ejecución de proyectos de emergencia del PCT

136. La consignación del PCT para el bienio 2014-15 asciende a 129,6 millones de USD, de los cuales 19,30 millones de USD se asignan a la asistencia de urgencia. Según el informe “Proyectos aprobados y gastos del PCT a mediados de mayo de 2015”, un total de 94,42 millones de USD, el equivalente al 73 % de la asignación destinada a la asistencia de urgencia, se han comprometido a proyectos aprobados. Entretanto, el nivel de gastos con cargo a la consignación para 2012-13 de 16,63 millones de USD para asistencia de urgencia ya había alcanzado los 14,48 millones de USD, lo que representa una ejecución del 87 %.

137. Tomamos nota de que diversos proyectos de emergencia aprobados mediante las consignaciones para 2012-13 ya han superado las fechas de terminación establecidas aunque los respectivos presupuestos todavía no se han ejecutado. Asimismo hemos observado que algunos proyectos de emergencia financiados mediante la utilización de las consignaciones para 2012-13 o 2014-15 presentan una ejecución baja o nula hasta ahora.

138. El equipo del PCT de la Sede nos informó de que el principal responsable de la aplicación del proyecto y la actualización de la información pertinente sobre los proyectos es el Responsable del presupuesto/Coordinador del PCT. La oficina regional proporciona apoyo de seguimiento –ya sea para la ayuda al desarrollo o para la asistencia de urgencia– a los países de la región. El Oficial de programas del PCT de la Sede lleva a cabo un seguimiento adicional y comprueba el avance global y todas las etapas necesarias para aplicar y completar el proyecto, por ejemplo, verificando la exhaustividad y precisión de la información cargada en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo para la región de responsabilidad. No obstante, las deficiencias que observamos indican que es necesario un seguimiento más sistemático por parte tanto del Representante de la FAO como de las oficinas regionales, con supervisión general del PCT en la Sede.

139. El seguimiento es siempre una actividad de control necesaria. En la gestión de situaciones de emergencia, la aplicación de medidas de seguimiento se hace más necesaria si cabe. Los proyectos de emergencia del PCT ofrecen una respuesta inmediata ante una situación de catástrofe y tienen por objeto la rehabilitación rápida de la capacidad productiva de los beneficiarios previstos afectados por una catástrofe. Por las propias características de la situación que deben afrontar los proyectos de emergencia respaldados por el PCT, los esfuerzos deben dirigirse hacia la ejecución sin trabas de los presupuestos aprobados en el caso de que la intención sea ayudar a los países, y los asociados responden más eficazmente a las crisis y las situaciones de emergencia con intervenciones relacionadas con la alimentación y la agricultura.

140. También es importante garantizar que la información cargada en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo se actualice y esté exenta de errores. De esta manera se garantiza que el equipo del PCT en la Sede, u otros usuarios interesados, tengan acceso a datos precisos y actualizados para la presentación de informes.

141. **Recomendamos que la FAO determinara estrategias de seguimiento que permitieran controlar de forma más adecuada los resultados y la supervisión del presupuesto de los proyectos; y garantizara la aplicación de las políticas, procedimientos y herramientas para facilitar el seguimiento dentro de las regiones y en el ámbito institucional.**

B.2.3 Seguimiento del rendimiento y presentación de informes al respecto

142. En el informe de síntesis del examen a mitad de período, que se lleva a cabo al final del primer año de un bienio, se informó de que el 82 % (42) de los indicadores de las realizaciones se hallaban en vías de cumplimiento, y de todas estas metas se habían superado el 68 % (28); en el 14 % (7) de los indicadores se habían alcanzado progresos moderados, mientras que el 4 % (2) restante mostraban un retraso en el cumplimiento de los resultados. La elaboración del informe de síntesis ha permitido a la Organización determinar las experiencias adquiridas y elaborar nueve estrategias para perfeccionar la ejecución de los programas con el fin de alcanzar los resultados previstos para su aplicación durante el año y el siguiente bienio.

143. En lo que respecta a la consecución de los resultados previstos que se establecen en el Plan a plazo medio y el Programa de trabajo y presupuesto (PPM/PTP), la FAO adoptó la gestión basada en los resultados, que se fundamenta en una rendición de cuentas claramente definida respecto de los resultados, y requiere la vigilancia y evaluación de los progresos hacia la consecución de los resultados previstos así como la presentación de informes sobre su rendimiento. Nuestro examen de la presentación de informes sobre la ejecución de programas a través de la GBR pretende apoyar a la Organización en su labor de determinación de nuevas oportunidades para mejorar y validar los ámbitos en los que se señalaron posibilidades de mejora.

B.2.3.1 Novedades positivas en la planificación, supervisión y presentación de informes de los resultados de programas

144. Uno de los resultados positivos que observamos fue la determinación de 48 realizaciones de la Organización medidas por 50 indicadores de las realizaciones en el PPM/PTP como consecuencia del proceso de reflexión estratégica, que permitió concentrar la labor de la Organización en todos los lugares y mejorar el seguimiento de los cambios en el nivel de las realizaciones. La autoevaluación de la ejecución de estas realizaciones institucionales se basa actualmente en datos objetivos, lo que redundaba en unas pistas de verificación retrospectiva más claras y un refuerzo de las líneas de rendición de cuentas entre los responsables de la ejecución y los oficiales encargados de presentar los informes. Ahora se garantiza una mayor precisión de los datos aportados.

145. Además, observamos las mejoras materiales en las infraestructuras para la elaboración de informes, especialmente las introducidas en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo (FPMIS) y el Sistema de apoyo para la planificación, la presentación de informes sobre la ejecución y la evaluación del programa (PIRES). El tablero de información sobre resultados de la FAO, de reciente creación, ha permitido reforzar el seguimiento de los productos que contribuyen a las realizaciones institucionales y la elaboración de informes al

respecto. Esta medida ha permitido a las oficinas en los países participar en los mecanismos institucionales de supervisión y presentación de informes para los resultados, y ha contribuido a una mayor transparencia de los informes y a la mejora del acceso de las validaciones e informes finales en todos los niveles de la Organización.

146. Asimismo observamos que en el Examen a mitad del período la notificación de resultados, juntamente con la aplicación de la GBR, ha permitido a la Organización crear con eficacia un ciclo de aprendizaje en el que se espera que las enseñanzas aprendidas sigan mejorando durante el siguiente bienio el seguimiento de resultados y la elaboración de informes al respecto. Estamos especialmente interesados en esta novedad, ya que es una muestra del principio de constante mejora aplicado por la Organización para garantizar que la presentación de informes sobre resultados mejore permanentemente, sobre la base de enseñanzas pasadas.

147. Por último, observamos que la FAO había suscrito un contrato con una empresa de consultoría externa para realizar la evaluación de las necesidades de la Organización en 2015, con el fin de mejorar el Programa de la FAO para el aprendizaje de la gestión orientada a los resultados. Este hecho es una prueba del firme compromiso de la Organización para lograr su fin previsto, mediante la mejora de las competencias de su personal, que sin duda constituye uno de sus controles más fundamentales.

148. Elogiamos a la FAO por el firme compromiso que había demostrado hasta la fecha para aportar mayor valor a la obtención de resultados de los programas a través de las mejoras de la OSP en las infraestructuras en materia de seguimiento de programas y presentación de informes al respecto y la calidad de las bases de datos relativos a resultados de los programas.

B.2.3.2 Planificación de metas por países beneficiarios y otras variables

149. En el Examen de mitad de período 2014 se indicaba que en la mayoría de los casos en que se habían superado las metas relativas a las realizaciones para 2014 esto se debía a que al finalizar el año se registraban más contribuciones a nivel nacional de las que se habían previsto a principios de dicho año.

150. De acuerdo con las opiniones que recabamos de los equipos encargados de los OE y las oficinas descentralizadas, únicamente el país destinatario y algunos países que no eran destinatarios participaron durante el proceso de planificación. Los equipos de los OE3, OE4 y OE5 informaron de que no habían colaborado sistemáticamente con todas las oficinas en los países porque el proceso había acabado cuando se estaban aplicando los nuevos sistemas de seguimiento y evaluación. Además, en el Examen de mitad de período también se incluyeron los logros nacionales alcanzados que contribuyeron a los resultados y que fueron aportados por proyectos en los que el Responsable del presupuesto no era el Representante de la FAO. A pesar de que las metas que se establecieron para el bienio de 2014-15 estaban incompletas, se nos informó de que no se revisarían para 2015.

151. Asimismo, la encuesta que realizamos entre 17 Representantes de la FAO reveló que 13 de ellos no habían intervenido durante el proceso de establecimiento de las metas, cuatro de los cuales indicaron que no compartían las metas institucionales mientras que uno desconocía si su oficina en el país las compartía o no. Al no disponer de su contribución a las

metas institucionales, un Representante de la FAO afirmó que para realizar un seguimiento del rendimiento de la oficina de su país, la cantidad efectiva de realizaciones no se comparaba con las metas de 2014, sino con las que se habían establecido en el bienio de 2012-13. Por consiguiente, sin la participación de las oficinas de los países en las metas institucionales, la medición del rendimiento puede perder eficacia y representatividad.

152. Aunque en el apartado Enseñanzas aprendidas del Anexo 2 del Examen de mitad del período se habían reconocido los retos planteados, y si bien estamos de acuerdo con que a estas alturas del año no sería pertinente revisar las metas para el 2015, el hecho de que no se revisen dichas metas supondrá que las realizaciones para 2015 se notificarán tomando como referencia las metas que no se han completado. Esto significa que el informe sobre los resultados de ejecución que se publicará en 2016 tal vez incluya más o menos las mismas metas superadas, y que las metas de 2015 no incluyan a todas las oficinas en los países. En el informe sobre los resultados de ejecución debe mejorarse la información sobre este hecho.

153. Recomendamos que la FAO, a través de la OSP, considerara incluir en el próximo informe sobre los resultados de ejecución otras variables que hubieran contribuido a la superación de metas, a fin de garantizar una explicación más informativa con respecto a la desviación y establecer un proceso claro de establecimiento de metas comenzando con las oficinas en los países y las oficinas en países destinatarios y no destinatarios involucradas.

B.2.3.3 Validación de los logros

154. Los validadores de resultados utilizan descripciones resumidas como una de las bases para evaluar si los logros de las oficinas descentralizadas contribuyen a los resultados o al cambio, y por consiguiente deberían figurar en el examen de mitad de período. La mayoría de los equipos de OE validaron logros una única vez en 2014, coincidiendo con la elaboración del examen de mitad de período. En cambio, en el caso del OE 1 se validaron logros a mediados y a finales de año.

155. Observamos que un total de 1 576 logros –el equivalente al 40 % de los presentados para su validación– no se habían incluido en el Examen de mitad de período de 2014. La Administración justificó este hecho alegando, entre otras razones, que los logros excluidos no aportaban cambios o resultados; que todavía estaban incompletos; que no se habían justificado; o que no se ajustaban al indicador o a la realización, debido a que las oficinas de los países no habían participado en la elaboración de estos criterios.

156. Si bien las descripciones resumidas se utilizan para validar logros, constatamos que todos los equipos de los OE, con la excepción del equipo del OE 1, validaron algunos logros y los incluyeron para su notificación en el Examen de mitad de período, aunque no se dispusiera de descripciones resumidas. Uno de los representantes regionales entrevistados comentó que los equipos de los OE tenían diferentes observaciones sobre las descripciones resumidas, lo que dificultó el cumplimiento de los requisitos de validación.

157. Subrayamos la urgencia de tomar medidas sobre este asunto, si bien reconocemos que la FAO ya está abordando los retos planteados en el proceso de validación a través de la elaboración de un plan nacional para establecer metas o la breve propuesta de proyecto y la nota de exposición de conceptos, que contribuirán a garantizar la armonización de los proyectos con el Marco estratégico revisado, así como mediante la participación de todas las

oficinas en los países durante la planificación y establecimiento de las metas para el bienio 2016-17.

158. Recomendamos que la FAO mejorara su método de validación a través de una colaboración más estrecha de la OSP con las oficinas en los países a efectos de determinar el momento más adecuado para la validación, la información uniformizada en las descripciones resumidas y las soluciones para resolver los problemas planteados durante las etapas de elaboración de informes y validación.

B.2.3.4 Aplicación de los principios de la gestión basada en los resultados en la elaboración de declaraciones sobre logros, realizaciones e indicadores

159. Las 48 realizaciones de la Organización en el marco de los 17 logros respaldan la consecución de los cinco OE de la FAO. En nuestro examen de las declaraciones se demostró que estas se elaboraron de forma distinta entre los cinco equipos de los OE: tres de ellos optaron por el lenguaje de acción y dos por el lenguaje de cambio. Asimismo, algunas declaraciones sobre los logros parecen no estar informando a los órganos rectores y a los miembros sobre qué es lo que la FAO busca conseguir y dónde desea estar situada en un plazo de dos a cuatro años a partir de la planificación, especialmente en lo que respecta a los logros 1.2 (Los Estados Miembros y sus asociados en el desarrollo adoptan una gobernanza inclusiva...x x x) y 5.2 (Los países y las regiones proporcionan información periódica y servicios de alerta temprana sobre...x x x).

160. La OSP nos informó de que dos equipos de los OE prefirieron utilizar el lenguaje de acción para centrar la atención en las medidas y métodos en los términos de apoyo de la FAO que puedan contribuir a las mejoras (o los cambios) en el ámbito de los logros y evitar la confusión entre realizaciones y logros.

161. Los principios de la GBR en la elaboración de declaraciones sobre realizaciones y logros no cambian aunque se apliquen dentro de un proyecto, entre programas o a nivel institucional; no obstante, su interpretación puede variar dependiendo de la institución, aunque se disponga de un marco rector. El principal objetivo del examen a mitad del período no es solo informar sino también comunicar los logros a las partes interesadas, que tal vez ni siquiera dispongan de información de referencia sobre la GBR, lo que podría conseguirse mediante la sencillez y la coherencia del lenguaje utilizado en el informe. Este objetivo debería quedar patente en el documento.

162. Recomendamos que la FAO, a través de la OSP, tomara la iniciativa para mejorar aún más la formulación de las realizaciones para avanzar al siguiente bienio con el fin de garantizar que las terminologías empleadas se aplicaran de forma coherente en todos los OE y dentro de las normas establecidas en el Manual del GNUD sobre gestión basada en los resultados.

B.2.4 Control interno

163. La Organización ha reconocido desde hace tiempo la necesidad de disponer de un control interno más eficaz. Señalamos que en 2013 la Secretaría había elaborado un enfoque conceptual para la rendición de cuentas y el control interno en apoyo del proceso de transformación que la Organización había adoptado para mejorar principalmente la ejecución de sus programas. En 2014, observamos que en diversos procesos se habían afianzado mejoras en el control interno y la rendición de cuentas a través de la ejecución de políticas y procedimientos destinados a mejorar la eficiencia y la eficacia.

164. El apoyo por parte de la Junta de Seguimiento del Programa de la Organización a la primera política de rendición de cuentas de la FAO, en diciembre de 2014, formalizó los parámetros sobre la manera en que el control interno se integra en toda la Organización. La gestión de riesgos ya se había consolidado en la Organización en 2013, cuando se publicó la Política de riesgos de la FAO juntamente con otras directrices con el objetivo de aumentar la sensibilización y los conocimientos acerca de los riesgos.

165. El reconocimiento, por parte de la Organización, de elementos de buena gobernanza como, por ejemplo, la rendición de cuentas, la gestión de riesgos y el control interno constituye una importante medida de cara a mejorar la capacidad de lograr las metas, objetivos y resultados fijados para crear y conservar el valor. Si estos elementos se ponen en práctica, los controles internos pueden centrarse en mitigar los riesgos reconocidos, aumentando de esta manera la capacidad de la Organización para abordar adecuadamente las deficiencias en la rendición de cuentas.

166. La necesidad de mejorar el control interno de la Organización ya se destacaba en nuestro informe para el bienio de 2012-13 (C 2015/5 B), en el que subrayábamos la necesidad de que la Organización formalizara su marco y mecanismo de políticas para el control interno. Durante el año actual, los resultados de nuestras auditorías indican que hay importantes procesos operativos que siguen viéndose afectados por controles deficientes o inexistentes. Comprobamos diversos controles en áreas esenciales de las operaciones, tanto en las oficinas descentralizadas como en la Sede. Los resultados de las pruebas que realizamos en actividades de las oficinas descentralizadas demostraron que existían casos en los que no se habían elaborado planes nacionales para el Marco de programación por países (MPP) y la aplicación de proyectos se había retrasado y no se controlaba con eficiencia. En varias oficinas siguen sin elaborarse planes de compra y en algunas los activos materiales se encuentran desprotegidos frente a las pérdidas o la mala administración. También observamos controles inadecuados en la gestión de viajes del personal y que seguían existiendo múltiples anticipos para gastos de viaje. Asimismo, determinamos que en una de las oficinas la gestión del efectivo debía someterse a una supervisión más rigurosa dado que no se aplicaban medidas de control como, por ejemplo, la realización de arqueos periódicos y la presentación de justificantes para desembolsos. En la sección del presente informe relativa a la auditoría de las oficinas descentralizadas, se analiza en detalle las deficiencias encontradas en cada oficina.

167. Las lagunas en materia de control en las oficinas descentralizadas habían generado riesgos operacionales que necesitaban una gestión adecuada y cuestionaban considerablemente la capacidad de la Organización para gestionar sus riesgos. Por consiguiente, también es necesario que la gestión de riesgos se consolide plenamente y de manera global en todos los procesos de la Organización. No obstante, en los resultados de

nuestras recientes auditorías también se subraya el hecho de que la gestión del riesgo no ha progresado en la forma que habíamos previsto. Todavía notamos grandes diferencias en las definiciones del riesgo, en la comprensión de estas definiciones por parte del personal y en los tipos de registros y categorías de riesgo que se utilizan entre los departamentos. Asimismo, observamos que para el bienio de 2014-15 los riesgos se habían considerado en el marco de la planificación del trabajo de alto nivel, y durante la planificación de la labor operacional para los objetivos funcionales. No obstante, este no era el método global de gestión del riesgo que nos hubiera gustado ver.

168. Por lo tanto, acogemos con agrado el método que la Organización ha adoptado para la planificación de la labor durante el bienio de 2016-17, que incluye la evaluación de riesgos en todos los lugares y para los objetivos tanto estratégicos como funcionales, como parte de la planificación de la labor para el bienio de 2016-17, y que dará lugar al primer registro de riesgos institucionales de la FAO. Este cambio proporcionará a las instancias decisorias una mejor base de decisiones y permitirá a la Organización disponer de una idea real y clara de su perfil de riesgos institucionales, que con el tiempo resulte en un control interno más eficaz y con mayor capacidad de respuesta.

169. Ante esta situación, es imprescindible que la FAO elabore un marco de control interno que sirva como instrumento para ayudar a formular, aplicar y supervisar sistemas de control interno en consonancia con los objetivos de la Organización. Uno de estos instrumentos es el Marco integrado de control interno del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.

170. En el marco de este esfuerzo por incorporar de forma específica un sistema de control interno más eficaz, fuimos informados de que el sistema de control interno de la FAO se encuentra actualmente en proceso de elaboración. También constatamos que se había creado un grupo directivo para orientar esta labor, presidido por el Director General Adjunto (Operaciones) (DDO) y que incluía como miembros a los Subdirectores Generales responsables del TC y del Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas (CS) y el Director de la OSP. El resultado de esta actividad, cuya conclusión está prevista para finales de junio de 2015, es la adopción de un modelo y marco de control interno que toma en consideración tres elementos que hemos recomendado previamente: un mecanismo de gobernanza; un modelo de control interno, y una presentación de informes sobre controles internos ante el Director General a través de directivos superiores.

171. No obstante, los ejemplos de deficiencias en los controles mencionados en otras secciones del presente informe deben destacarse en esta situación en la que se espera que los mecanismos de gestión de riesgos, control interno y rendición de cuentas generen cambios positivos. Todos los procesos de adopción de decisiones y la posterior planificación y ejecución de las actividades previstas deben incorporar un marco de control interno ágil (es decir, que no imponga una burocracia y un control excesivos) juntamente con una gestión eficaz de los riesgos. En definitiva, hay que mantener el impulso actual.

172. Para que la gobernanza pueda avanzar, las funciones, responsabilidades, procesos y procedimientos de una organización deben estar firmemente asentados. Las políticas y procedimientos que se emplean para dirigir las actividades de una organización deben ofrecer garantías razonables de que se cumplan los objetivos institucionales y se rindan cuentas. Estas garantías se extienden a la conservación del prestigio, la prestación eficaz de servicios y la adopción de una conducta adecuada. Para satisfacer estas aspiraciones institucionales, debe

promoverse desde el seno de la Organización una cultura de rendición de cuentas y gestión de riesgos que quede reflejada en la eficacia del control interno en una amplia diversidad de decisiones y procesos.

173. **Recomendamos que la FAO continuara su labor encaminada a establecer un marco de control interno sólido durante el actual bienio según lo previsto y garantizara que contaba con el apoyo eficaz de instrumentos y directrices directamente vinculados con el marco y las actividades de gestión de riesgos, y planteados en mecanismos de rendición de cuentas definidos en su Política de rendición de cuentas.**

B.2.4.1 Declaración en materia de control interno

174. En nuestro último informe de auditoría del bienio recomendamos que la FAO incorporase en su plan la preparación de una declaración en materia de control interno. Pese a que este asunto estaba siendo debatido en el seno de la Red sobre Finanzas y Presupuesto del sistema de las Naciones Unidas, nos informaron de que la FAO tendría que sopesar el costo y los beneficios de dicha medida en el contexto de las demás necesidades de la Organización antes de poder incluir responsablemente una declaración en materia de control interno. No obstante, considerábamos tan importante la declaración de control interno que recomendamos a la FAO:

“Integrar en las mejoras que estaba introduciendo en su control interno la formulación de un mecanismo para que los funcionarios competentes de la FAO garanticen al Director General, encargado de la responsabilidad general del control interno de la Organización, el funcionamiento de los controles internos en sus respectivas esferas de responsabilidad. La opinión de esos funcionarios constituiría la base para que el Director General preparase la declaración en materia de control interno, que se adjuntaría a los estados financieros.”

175. La declaración de control interno constituye un medio para que una entidad dé a conocer sus métodos y responsabilidades en relación con la gestión de riesgos, el control interno y la gobernanza institucional. También es un medio para analizar las deficiencias que existen en el sistema de control interno de una organización. Las instituciones del sector público deben ofrecer garantías para gestionar y controlar los recursos que han recibido y de los cuales son responsables.

176. La declaración de control interno es un importante documento de rendición de cuentas para comunicar estas garantías a sus órganos rectores y suele incluir como elementos principales los siguientes:

- a) la declaración de responsabilidades de la Administración para un sistema de control interno que ayude a alcanzar los objetivos;
- b) la finalidad del sistema de control interno, incluso en relación con la gestión de riesgos de rechazo y la confirmación de que estaba operativo durante el período de presentación de informes financieros;

- c) la capacidad de gestionar riesgos tales como la orientación proporcionada para la gestión de riesgos, la capacitación y el equipamiento del personal para abordar riesgos y el aprovechamiento de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas;
- d) el marco de riesgos y controles, con una descripción de los elementos clave en la estrategia de gestión de riesgos: por ejemplo, cómo se determinan, evalúan y controlan los riesgos; de qué manera se define el nivel de riesgo aceptado, y cómo las partes interesadas participan en la gestión de riesgos que las afectan;
- e) un examen de eficacia del control, que comprenda una confirmación por parte del Director Ejecutivo responsable de examinar la eficacia del sistema de control interno tomando en consideración la labor llevada a cabo mediante auditoría interna y externa, y por parte de los directores de la entidad, certificando que se ha aplicado un plan para abordar las deficiencias determinadas y garantizar mejoras constantes.

177. Aunque en el marco de las NICSP no se exige esta declaración, se trata de una práctica seguida por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, incluido el PMA.

178. En su Informe sobre los progresos realizados respecto del Marco de rendición de cuentas y control interno presentado ante el Comité de Finanzas en su 156.º período de sesiones, en noviembre de 2014, la Administración indicó que la aplicación de un marco de control interno aumentaría las competencias de gestión en toda la Organización y, de esta manera, contribuiría a responder a la preocupación frecuentemente señalada respecto de la deficiencia de capacidades de gestión y, en el contexto de la actividad sobre el terreno, un marco de control interno ayudaría a preparar a los Representantes de la FAO para una mayor delegación. Se indicó que el PMA había invertido en el aspecto de desarrollo de la capacidad de un marco de control interno, y la FAO se servirá de su experiencia.

179. Por consiguiente, reiteramos nuestra recomendación de que la FAO estableciera un mecanismo para que los funcionarios competentes de la Organización garantizaran al Director General el funcionamiento de los controles internos en sus respectivas esferas de responsabilidad y para que el Director General publicara una declaración en materia de control interno que se adjuntara a los estados financieros anuales.

B.2.5 Gestión de riesgos

180. Como consecuencia del compromiso de la FAO de gestionar sus riesgos de manera eficiente y responsable, la gestión de riesgos ha figurado en el programa de la Organización desde 2009, cuando se realizaron inversiones para integrar un proceso oficial de gestión de riesgos a través de un estudio inicial realizado por una empresa externa y su posterior adopción como Proyecto 12 del Plan inmediato de acción en 2011, con un presupuesto de 700 000 USD en 2010-11 (para su formulación y aplicación) así como 800 000 USD anuales desde 2012-13 (para los costos de funcionamiento). En su ejecución, los objetivos de la gestión de riesgos de la FAO habían girado inicialmente en torno a tres esferas: a) la gestión de la jerarquía de resultados institucionales; b) los proyectos de mejora extrapresupuestarios y de las actividades operativas; y c) la respuesta rápida a los problemas.

181. En la propia Política institucional de la FAO sobre gestión de riesgos se expresan las diversas ventajas que aporta su aprobación: una planificación más sólida y la adopción de decisiones más fundamentadas; una mayor capacidad de los directores de servicio y el personal para solucionar deficiencias graves; y el suministro de información oportuna sobre estas carencias. Estos beneficios previstos se ajustan claramente a los cinco principios adoptados por la FAO en su gestión de riesgos: debe ser proporcionada, guardar coherencia con las prácticas de trabajo, tener carácter global, estar integrada en la Organización y ser dinámica. Tal como se aplica en la labor de la FAO, estaba previsto que la gestión del riesgo fuese un elemento integral de la formulación y el funcionamiento de procesos; debe ser dinámica y responder a riesgos cambiantes; tiene que reflejar la cultura de la FAO y sus líneas de rendición de cuentas y autoridad; y que los posibles riesgos se determinen, evalúen, controlen y comuniquen de forma estructurada. En 2013 se pusieron en práctica las directrices de la FAO en materia de gestión de riesgos y el instrumento de registro de riesgos.

182. En el marco de estos parámetros establecidos, procedimos a evaluar la situación actual de la gestión de riesgos en diversos procesos esenciales para determinar el nivel en que se ha integrado y la profundidad y amplitud con la que se ha difundido la cultura relativa a los riesgos.

B.2.5.1 Gestión de riesgos en la planificación del trabajo y la presentación de informes sobre el rendimiento

183. En la aplicación del nuevo Marco estratégico, y en relación con las actividades de gestión de riesgos durante la planificación, y en la evaluación del rendimiento para 2014, la OSP nos informó de que se llevaba a cabo una evaluación del riesgo institucional durante la planificación del trabajo de alto nivel y para la planificación de la labor operativa durante el bienio de 2014-15; asimismo, la OSP indicó que durante la elaboración del examen a mitad de período se llevaron a cabo algunos análisis relativos a riesgos (en concreto, las principales enseñanzas extraídas y las medidas de acción para 2015), que se resumieron en el examen a mitad de período de 2014, presentado ante los miembros. No obstante, no se ha llevado a cabo ninguna evaluación oficial del riesgo. La OSP informó de que este hecho era debido a que utilizaba la evaluación de riesgos como un instrumento prospectivo para apoyar, entre otras cosas, la planificación, y por lo tanto la evaluación no resultaba adecuada para un ejercicio retrospectivo como es el caso del examen a mitad del período. Así, por ejemplo, las enseñanzas aprendidas en 2014 se utilizarán durante la evaluación de riesgos con el fin de respaldar la planificación del trabajo en toda la Organización para el bienio de 2016-17.

184. La OSP aclaró que desde la adopción de la política de gestión de los riesgos institucionales de la Organización, la sensibilización ante los riesgos y las prácticas de gestión de riesgos están cada vez más consolidadas. Asimismo, la OSP subrayó que la FAO se guía por cinco principios de gestión de riesgos, sobre todo por los principios de la proporcionalidad y la coherencia. A este respecto, los resultados de nuestra encuesta, aunque no fueran concluyentes, revelaron que, de las 19 personas que habían respondido, únicamente dos indicaron que se habían realizado evaluaciones de riesgos durante la planificación y evaluación de los resultados de la ejecución, y casi todos ellos comentaron que la FAO debía mejorar la evaluación de riesgos a través de la formación.

185. En la información facilitada por nuestros encuestados se indica que la competencia es la clave para una ejecución eficaz de la gestión de riesgos en general. No se puede obligar a realizar una actividad en los casos en que se carece de competencias sólidas. Para que la cultura de la gestión de riesgos pueda afianzarse en el futuro, tiene que contar con el suficiente apoyo, que debería ir más allá de la provisión de directrices relativas a la gestión de riesgos. En las enseñanzas aprendidas en el examen de la planificación de alto nivel ya se habían puesto de manifiesto estas deficiencias. Se trata de promover competencias e incorporar el procedimiento en todos los procesos clave de la FAO. Se debería aprovechar la inversión que la Organización ha realizado para adoptar la gestión de riesgos.

186. La OSP observó que, en consonancia con una mayor madurez de los riesgos en la FAO, durante la planificación de la labor operativa para el bienio de 2016-17 la evaluación de riesgos quedaba mejor definida de cara a una aplicación más sistemática. Además, la OSP nos informó de que empleará equipos de ejecución en diversos lugares y dispone de un ámbito de aplicación más amplio, y que el resultado de las evaluaciones de riesgos se incluirán en los registros de riesgos institucionales. En lo que respecta a la elaboración de informes sobre riesgos, la OSP opinó que consideraba la elaboración de informes sobre control interno –es decir, una evaluación sobre el nivel de eficacia con la que se han gestionado los riesgos durante el período del informe– era el elemento relativo a riesgos más corriente en un informe de rendimiento y la FAO está estudiando su viabilidad a medida que crea su Marco de control interno.

187. La ejecución de los resultados de programas y el seguimiento del logro de los objetivos estratégicos deben realmente incorporar consideraciones relativas al riesgo, y las personas encargadas de un proceso deben conocer su responsabilidad por el riesgo asumido. Al gestionar los riesgos, dado que estos afectan a los resultados de programas y a la elaboración de informes al respecto, resulta importante que los riesgos se destaquen, se evalúen apropiadamente de forma periódica o, en función de las necesidades, se sometan a un control adecuado. En el ciclo de vida del marco de resultados debe incorporarse claramente un proceso de seguimiento de las actividades de gestión de riesgos, de manera que se pueda determinar el origen de los riesgos institucionales y se clarifiquen mejor las medidas de mitigación. En el Manual del GNUD sobre gestión basada en los resultados se hace hincapié en esta cuestión.

B.2.5.2 Gestión de riesgos en la TCE y la TCI

188. Para ejecutar la gestión de riesgos en el seno de la FAO debe establecerse desde el principio un contexto en el que se definan los ámbitos de trabajo y se recopile información de referencia antes de llevar a cabo un análisis previo. En el cuaderno de orientaciones *Risk Management: An Advanced Guideline* (“La gestión de riesgos: una guía avanzada”) se indica que para establecer un contexto son necesarios tres elementos: el propio contexto de la evaluación de riesgos y los entornos externo e interno. Observamos que en la Guía se especifican diversas actividades necesarias relacionadas con la contextualización de los riesgos, especialmente los pertenecientes al entorno externo y el interno. En lo esencial, estas exigencias de contextualización ayudan a los administradores y el personal a determinar los factores fundamentales que pueden originar riesgos. Se prevé que los procesos internos reaccionen ante perturbaciones externas, lo que permite a la Organización determinar los riesgos. Sin embargo, no debería deducirse que la contextualización del riesgo solo se realiza en el nivel institucional. Muy a menudo los riesgos institucionales son consecuencia de

riesgos menores y específicos que se encuentran en procesos más pequeños en toda la jerarquía institucional. Esto significa, por consiguiente, que la contextualización de los riesgos debe considerarse desde todos los niveles de la Organización. Habida cuenta de la complejidad y el amplio alcance de las operaciones de la FAO, debe prestarse especial atención a esta actividad.

189. Nuestro examen de la gestión de riesgos para la TCE y la TCI también se plantea desde esta perspectiva. Como procedimiento, llevamos a cabo un análisis para ambas Divisiones utilizando las actuales orientaciones en materia de gestión de riesgos, el instrumento de registro de riesgos y la taxonomía de riesgos de la FAO (riesgos genéricos de la ejecución). De nuestra evaluación se desprendió que:

- a. los riesgos determinados por la TCE se contextualizan por medio de los logros, realizaciones, indicadores y metas de los objetivos estratégicos y funcionales pertinentes y las conclusiones de la evaluación y los informes de auditoría interna. No existen indicaciones claras sobre la manera en que la División determina los riesgos al margen de estos informes, ya que existen otros factores de riesgo previstos que podrían haberse tenido en cuenta como, por ejemplo, los presentes en procesos específicos;
- b. no existe una documentación concreta y oficial sobre el establecimiento de un contexto de gestión de riesgos para ambas Divisiones, lo que dificulta la tarea de definir el proceso para los exámenes de riesgos y la comprensión de cómo los riesgos se transmiten desde el nivel inferior de la Organización;
- c. el registro de riesgos es el único instrumento formal que demuestra los resultados de la gestión del riesgo. Los registros de riesgos tanto de la TCE como de la TCI carecen de la información necesaria para adoptar decisiones más precisas. Por tanto, deben contener más información. El registro de riesgos debe incluir las razones que expliquen por qué el riesgo se ha determinado desde el comienzo. Asimismo, la información debe justificar por qué se califica un riesgo como alto, moderado o bajo;
- d. resulta difícil poner en relación las descripciones de riesgos de la TCE y la TCI con sus correspondientes medidas de mitigación, dado que los riesgos no están contextualizados de forma concreta;
- e. con respecto a la TCE, las opiniones que obtuvimos de las oficinas descentralizadas indicaban que la mayoría de los encuestados no había participado en el proceso de gestión de riesgos. En la mayoría de las respuestas se confirmó que los encuestados deseaban participar en la gestión de riesgos. Según las respuestas recibidas, esta participación es beneficiosa ya que la FAO trabaja en lugares, culturas y economías concretas y por tanto las oficinas en los países deben estar totalmente involucradas, con lo que ello contribuirá a homogeneizar la metodología de la gestión del riesgo;
- f. en relación con la TCI, constatamos que en el proceso de gestión de riesgos debe mejorar la intervención de las partes interesadas (personas afectadas por riesgos en actividades de la TCI como, por ejemplo, el personal tanto de la TCI como interdivisional y asociados que aportan financiación).

190. El plan de la FAO para una determinación más integradora y exhaustiva de los riesgos tiene que probar su eficacia en todos los niveles de gestión. Para garantizar unas estrategias de mitigación del riesgo más eficaces, la determinación de los riesgos no debería ser arbitraria. Debe tener unas bases más concretas. En cuanto a los aspectos negativos, las respuestas al riesgo se reducen únicamente a la reacción en los casos en que las posibilidades de evitar, transferir o asumir los riesgos, dependiendo del nivel de riesgo tolerado por la Organización y su vulnerabilidad podrían haber sido más aceptables. De esta manera también se precipita la creación y aplicación de procesos y procedimientos de control que ponen en marcha las estrategias establecidas que no producen de forma eficaz las deseadas respuestas a los riesgos y sus causas. Esto afecta también a la formulación de los procedimientos de seguimiento de riesgos que son necesarios en el proceso habitual de gestión de riesgos.

191. La FAO explicó que examinaba detenidamente el nivel de esfuerzo que el personal debía dedicar a la evaluación de riesgos de la TCE y la TCI, teniendo en cuenta los principios rectores de la gestión del riesgo establecidos en la normativa correspondiente, en especial los principios referentes a la proporcionalidad (de los costos con respecto a los beneficios), la exhaustividad y el dinamismo. Si bien las observaciones formuladas por el Auditor Externo son más útiles para la elaboración ulterior de las prácticas de riesgo en la FAO, esta afirma que el enfoque adoptado en este caso era coherente con los principios normativos anteriormente mencionados, las limitaciones en el alcance y finalidad del ejercicio de evaluación de riesgos así como las normas que a este respecto se establecen en la guía de la FAO *Risk Management: a Beginner's Guide* (“La gestión de riesgos: una guía para principiantes”). Esta publicación, juntamente con la Guía avanzada, se elaboró con el respaldo del asesoramiento especializado externo proporcionado por un miembro superior del Instituto de Gestión de Riesgos.

B.2.5.3 La gestión de riesgos en la aplicación de la Estrategia de recursos humanos

192. Nuestro análisis del universo de riesgos consolidados de la OHR indicó que los actos de riesgo determinados en él están relacionados con riesgos institucionales de alto nivel como, por ejemplo, la inadecuación de los recursos humanos; los servicios informáticos y el apoyo prestado por la Administración; la elevada rotación del personal; y los acuerdos sobre el nivel de los servicios y la tecnología. Observamos que la contextualización de riesgos no se realizó en el nivel del proceso, lo que hubiera permitido identificar riesgos relativos a la eficiencia, los cambios de actividad, el rendimiento, la preparación y capacidad para los cambios, entre otros aspectos.

193. La ausencia de un registro efectivo de riesgos que contenga los riesgos determinados en el nivel del proceso de aplicación de la Estrategia de recursos humanos impide determinar y mitigar los riesgos del proceso. Esto hace que la gestión del proceso de aplicación de la estrategia de recursos humanos sea vulnerable ante riesgos derivados de procesos sin gestionar que pueden ocasionar plazos de respuesta más prolongados, una pérdida de eficiencia y un retraso en la realización de las actividades. Por consiguiente, existen menos garantías de que en los plazos previstos se puedan alcanzar resultados que finalmente contribuyan a lograr la eficacia esperada.

194. La OHR nos informó de que “se estaba concluyendo la elaboración del registro de riesgos en el ámbito de la Oficina del Subdirector General (CSD) en consulta con la OSP. Las medidas emprendidas por el Director de Recursos Humanos para conseguir el apoyo del personal directivo y mitigar la incidencia de los riesgos determinados se tendrán en cuenta y

evaluarán en este contexto, por supuesto. No obstante, todavía no hemos llevado a cabo esta tarea a la espera de que se apruebe el registro de gestión de riesgos.” En la fecha de publicación del informe, ya se habían determinado y documentado algunos riesgos relativos a la gestión de recursos humanos durante la planificación del Proyecto de infraestructuras de recursos humanos y se prevé disponer pronto de un registro actualizado de riesgos.

195. Dado el valor que aporta la gestión de riesgos a todas las iniciativas de la FAO, esta actividad debe considerarse como un instrumento fundamental para la consecución de los resultados. La gestión de riesgos, como parte integrante de las tareas de administración, debería facilitar la información necesaria en la gestión prudente de iniciativas encaminadas a alcanzar los resultados previstos. Dentro de un conjunto de mecanismos de buena gobernanza, la gestión de riesgos junto con marcos eficaces de rendición de cuentas y control interno definen el cumplimiento del compromiso ampliado en procesos que se han creado a tal efecto. A lo largo de todo el proceso de gobernanza, la rendición de cuentas, la gestión de riesgos y el control interno deben marcar la pauta para el cumplimiento efectivo de compromisos y, por consiguiente, estos tres requisitos deben seguir un mismo camino, cohesivo y claro. A medida que continúa integrándose eficazmente la gestión de riesgos en la Organización, esta se enfrenta ahora a la necesidad de analizar medidas de mayor alcance para seguir mejorando los métodos de gestión de sus riesgos comerciales.

196. Recomendamos que la FAO garantizara que la gestión de riesgos se integrara de forma global y clara en todos sus procesos de decisión y trabajo, y contara con el respaldo de un mayor fomento de las competencias así como de instrumentos adecuados en materia de gestión de riesgos.

B.3 AUDITORÍA DE LAS OFICINAS DESCENTRALIZADAS

B.3.1 Situación del control interno en las oficinas descentralizadas

197. En nuestro informe para el bienio de 2012-13, indicamos que en los últimos tres bienios (2008-09, 2010-11 y 2012-13) se habían observado deficiencias de control interno comunes a las oficinas descentralizadas pese a haber facilitado el Manual de la FAO, las secciones del Manual administrativo, las directrices y las notas informativas a todo el personal.

198. Durante el año realizamos una auditoría en dos oficinas regionales —la Oficina Regional para América Latina y el Caribe y la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte— y tres oficinas de representación: las de Brasil, Filipinas y Sudán. Los principales objetivos de la visita de auditoría fueron examinar sus actividades y control financiero así como su cumplimiento de las políticas y la normativa de la FAO. Examinamos importantes aspectos en las actividades como, por ejemplo, las funciones descentralizadas, el proceso de programación por países, el programa de cooperación técnica, la aplicación de proyectos, la gestión financiera y de la liquidez, la administración de activos, la gestión de recursos humanos, las compras, los viajes y el control de gastos. En estos ámbitos seguimos percibiendo deficiencias, que comunicamos a la Administración. En las cartas sobre asuntos de gestión que enviamos a los jefes de estas oficinas, analizamos detalladamente las oportunidades de mejora y las recomendaciones para ofrecer soluciones y líneas de actuación.

199. Teniendo en cuenta que, actualmente, la mayoría de las transacciones se procesan en las oficinas descentralizadas, vemos la necesidad de que la Administración afronte estas deficiencias y puntos débiles y fortalezca el sistema de control interno en dichas oficinas. Creemos que aplicando un marco de control interno bien diseñado y desarrollando la capacidad de todo el personal que participe en las operaciones, estas deficiencias podrán paliarse y se reforzará aún más la rendición de cuentas y la transparencia en las oficinas descentralizadas, así como en la Organización en su conjunto.

200. Reiteramos nuestra recomendación de que la FAO siguiera reforzando el sistema de control interno en las oficinas descentralizadas mediante un marco de control interno bien diseñado y la reorganización continua del personal que desempeñara funciones programáticas, administrativas y financieras en dichas oficinas.

201. Las posibilidades de mejora observadas en las oficinas descentralizadas auditadas se analizan a continuación por ámbito de auditoría:

B.3.2. Marco de programación por países

202. En el marco de esta actividad, resaltamos la necesidad de que la RNE llevase a la práctica el objetivo de aprovechar de forma óptima las ventajas de la descentralización disponiendo de un proceso ágil de adopción de decisiones, una estructura clara de rendición de cuentas y una gobernanza reforzada. Si se otorgara prioridad a la aprobación inmediata de los MPP, la RNE podría simplificar su formulación de prioridades estratégicas a nivel nacional y la programación general a medio plazo en los países.

203. Reconocemos el compromiso de la FLBRA para la finalización inmediata del plan de trabajo en el país con el fin de disponer de un programa en el que se vinculen las actividades con los logros y se especifique cómo deben alcanzarse los resultados. Alentamos que se elaborara un plan detallado para la estrategia de movilización de recursos que proporcionara recursos suficientes y sostenibles para cada una de las realizaciones prioritarias previstas. Mientras tanto, un MPP que esté en armonizado con las prioridades del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas por el Desarrollo podría prevenir la ineficacia en la utilización y gestión de recursos.

204. En el caso de la FAPHI, es necesario elaborar un plan de trabajo en el país más detallado que especifique cómo deben lograrse los resultados, y especifique el vínculo operativo entre los marcos estratégicos y de planificación operativa de la FAO y su MPP, y la obtención de productos a corto plazo. Asimismo alentamos a la FAPHI a que mantuviera su firmeza y continuara desempeñando una función dinámica para afrontar todos los retos planteados en la aplicación del MPP así como para elaborar un marco de seguimiento detallado.

205. Con respecto a la FNSDN, observamos que la Estrategia de movilización de recursos y el Plan de acción no se habían incorporado en el recientemente formulado Plan de acción del MPP para el período de 2015-19. Consideramos necesario acelerar la formulación de la Estrategia de movilización de recursos y el Plan de acción, e incorporar medidas concretas para garantizar que la movilización de recursos se integre como una esfera de trabajo prioritaria. Mientras tanto, el establecimiento de prioridades entre las solicitudes del

Programa de cooperación técnica garantizará que los proyectos que permanecen en la tramitación activa puedan financiarse en un futuro cercano.

B.3.3. Programa de cooperación técnica

206. En este ámbito observamos que la RLC debía enfrentarse al bajo nivel de compromiso, la ausencia de un presupuesto aprobado para algunos países, y el hecho de que algunos países habían recibido presupuestos superiores a su asignación indicativa. Por consiguiente, se recomendó que la Oficina Regional estableciese a la mayor brevedad posible unos objetivos de aprobación indicativos, siguiera prestando un firme apoyo al Coordinador del PCT a la hora de hacer participar al gobierno y supervisara periódicamente las aprobaciones relativas a reasignaciones.

207. Hicimos hincapié en que la RNE examinara la asignación indicativa del PCT con respecto a la asignación real, dado que algunos países habían recibido asignaciones bajas con respecto a la indicativa y otros habían recibido asignaciones superiores a las previstas. Propusimos la plena utilización de las asignaciones de las oficinas en los países, el diálogo con el gobierno acerca de posibles ideas y puesta en marcha, el otorgamiento de prioridad a los países de atención especial y el seguimiento de la aprobación de solicitudes para asignaciones del PCT.

208. Con respecto a los proyectos del PCT con una tasa de ejecución baja, animamos a la RNE a que acelerase su ejecución para cumplir con la fecha límite y los plazos previstos a fin de garantizar que se alcanzasen todas las realizaciones y actividades. Medidas como la prontitud en la selección de propuestas del PCT, la realización de exámenes técnicos, la elaboración de notas de exposición de conceptos, la formulación de documentos de proyecto y la evaluación podrían facilitar la aprobación inmediata de las solicitudes gubernamentales de proyectos del PCT.

209. Asimismo observamos que la FLBRA tenía que adoptar una función dinámica para lograr que el Gobierno mantuviera su colaboración y compromiso con el fin de facilitar la aprobación y ejecución oportunas de los proyectos del PCT.

210. Para la FAPHI, se observó la necesidad de respetar los límites establecidos para el Fondo del PCT y su componente (“proyecto secundario”); en el caso de la FNSDN, el establecimiento de prioridades en las solicitudes de los PCT garantizará que los proyectos que permanecen en la tramitación activa puedan financiarse en un futuro cercano.

B.3.4 Gestión de los proyectos

211. La RLC debe establecer la fecha límite para la presentación de aportaciones para los proyectos, emprender esfuerzos especiales para evitar retrasos en la ejecución de los proyectos, realizar un seguimiento estricto que impida los déficits de asignaciones en efectivo y acelerar el cierre operacional y financiero de los proyectos. Asimismo recomendamos que se cargaran de forma rigurosa los informes pertinentes en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo para informar a las personas y entidades afectadas.

212. La RNE tiene que evitar incurrir en déficits en las asignaciones de efectivo para los proyectos y supervisar constantemente su saldo en efectivo, considerándolo como el límite

para comprometer nuevos gastos. Para evitar incurrir en déficits de caja, propusimos que se realizaran provisiones de gastos como medida de control en las operaciones financieras, tomando también en consideración las posibles pérdidas por el tipo de cambio en los casos en que la fuente de financiación se exprese en una moneda diferente del dólar de los EE.UU. Alentamos a la RNE a solucionar los retrasos en el cierre operacional y financiero de los proyectos y a abordar las deficiencias en el seguimiento y la presentación de informes sobre el proyecto a través de la presentación de informes y declaraciones finales, la facilitación de la transferencia de activos, la liquidación de todos los compromisos, el cumplimiento de los mecanismos de presentación de informes y la revisión de los planes de trabajo para reflejar las actuales actividades de los proyectos.

213. Con respecto a la FLBRA, observamos retrasos en la aplicación del proyecto en relación con la fecha de incorporación al servicio y los planes de trabajo, así como demoras en los cierres operacionales y financieros de los proyectos. Garantizando que todas las actividades se realicen dentro de los plazos establecidos, y las revisiones presupuestarias se elaboren antes de que expiren las fechas límite, se podría facilitar el cierre anticipado de los proyectos y la entrega de fondos que no se han utilizado, así como evitar la interrupción de actividades y respaldar la ejecución de las realizaciones previstas. Alentamos a realizar un examen en profundidad de cada uno de los proyectos que causó los retrasos y a aplicar las enseñanzas aprendidas en el pasado en la formulación de los planes de trabajo, así como velar por que el cierre financiero se produzca inmediatamente después del cierre operacional. Asimismo, observamos la posibilidad de mejorar el sistema mediante el encargo a un oficial de programas de la tarea cargar todos los documentos de proyecto pertinentes en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo, para garantizar que la información esté siempre disponible.

214. La FAPHI debe continuar con sus esfuerzos encaminados a cumplir con las políticas y procedimientos aplicables en consonancia con las ejecuciones de proyectos para prevenir problemas determinados en relación con los retrasos en la aplicación y el cierre operacional y financiero de los proyectos, la distribución de insumos de proyectos e informes de proyecto pertinentes no registrados ni cargados en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo, los déficits de caja y activos no utilizados procedentes de proyectos completados.

215. Propusimos a la FNSDN que todos los factores relacionados con la aplicación de proyectos –por ejemplo, el proceso de contratación de personal técnico, la cooperación del gobierno anfitrión así como la compra de equipos y muebles– se considerasen e integrasen en la planificación y formulación del proyecto. Asimismo, debe establecerse un proceso de examen para propuestas de proyectos a fin de asegurar que se aborden las principales deficiencias de los proyectos. Además, se insta a que en los cierres operacionales y financieros se garantice un control de gestión eficiente de los proyectos y fondos conexos.

B.3.5 Gestión de los recursos humanos

216. Subrayamos la necesidad de continuar el examen y revisión en curso de los modelos generales de dotación de personal de la RLC para mantener la estabilidad de su personal, y cumplir estrictamente los reglamentos, las políticas y los procedimientos en materia de contratación de personal no funcionario, sobre todo en lo referente a las disposiciones

relativas a la transparencia y competitividad de los procesos de selección y los informes de evaluación de la calidad.

217. La RNE debe mejorar el proceso de selección para adaptarlo a las directrices de la FAO —por ejemplo, las relativas a anuncios de vacantes o nombramientos—, mantener un registro de consultores, elaborar una lista de candidatos preseleccionados, preparar una nota para el expediente en la que se expliquen las razones de la selección, y establecer un sistema de autocertificación por parte de las unidades de contratación para garantizar que se han cumplido adecuadamente los procedimientos. Exigiendo al supervisor del proyecto que complete el informe de evaluación de la calidad, se puede obtener una evaluación de los recursos humanos no funcionarios, lo que constituye una referencia fundamental a la hora de decidir si se contrata de nuevo a estas personas.

218. La FLBRA debe examinar la composición general de sus recursos humanos y los modelos de dotación de personal para evitar que se permita al personal no funcionario desempeñar funciones básicas, garantizar que no se produzca duplicación de tareas y subsanar las deficiencias que impiden la fluidez y eficiencia de las actividades. Asimismo, recomendamos que la FLBRA estudiara la posibilidad de incluir la presentación de un informe debidamente validado sobre los logros del personal no funcionario en el mandato.

219. Con respecto a la FAPHI, propusimos la presentación de todos los resultados que se esperaba obtener del personal no funcionario y que se reforzara la colaboración con los homólogos del gobierno a fin de lograr su disponibilidad para las actividades de recopilación de datos del personal no funcionario y otros asuntos conexos. Asimismo alentamos a que se presentaran copias de certificados de seguridad básica sobre el terreno y seguridad avanzada sobre el terreno a fin de garantizar la capacidad del personal no funcionario para afrontar cuestiones de seguridad en sus lugares de destino o sobre el terreno.

220. En el caso de la FNSDN, observamos la ausencia de una selección comparativa de los consultores y el personal contratado mediante acuerdos de servicios personales a plazo más largo. La adopción de las actuales políticas pertinentes de la FAO en materia de procesos de selección podría fomentar la transparencia y competitividad en la contratación de candidatos cualificados. Además, sería recomendable realizar evaluaciones de la calidad (ADM 104), por lo menos una vez cada 12 meses, con el fin de garantizar un seguimiento adecuado del rendimiento del personal no funcionario y determinar si se alcanzaron o se completaron satisfactoriamente los resultados previstos en el mandato.

B.3.6 Gestión de activos y existencias

221. Observamos deficiencias de la RLC en su control interno: por ejemplo, no se realizaba una verificación física del material no fungible; faltaban indicaciones del costo original de los excedentes de material no fungible para donación; los datos sobre activos no estaban actualizados; y faltaba un sistema de código de barras o identificación.

222. Con respecto a la RNE, indicamos la oportunidad de aprovechar al máximo la utilización del módulo *iAsset* del SMGR para la asignación o aprobación de activos a un nuevo depositario y la utilización de formularios de préstamo de bienes de la FAO al transferir activos. Asimismo, la RNE debería garantizar que las cancelaciones de activos se

autoricen previamente y que la aplicación de un sistema de código de barras o identificación pueda mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de sus activos.

223. En el caso de la FLBRA observamos oportunidades de mejora del sistema para asegurar que los registros de activos sean correctos mediante la carga de la información sobre el depositario en el registro de activos, la utilización del formulario de préstamo de bienes, la inscripción de artículos inspeccionados físicamente en el registro de activos, la aplicación de un sistema de código de barras o identificación y la anotación puntual de la retirada de activos en el SMGR. Asimismo se constató que las fechas de reconocimiento para las transferencias de activos del proyecto a los beneficiarios eran anteriores a las fechas de aprobación; no se había obtenido el acuse de recibo de los beneficiarios; existían partidas con el mismo número de registro que estaban clasificadas de forma distinta en el registro de activos y la Red de información sobre las Oficinas en los países (COIN); y en el informe sobre la cantidad de existencias se incluían bienes no fungibles.

224. Con respecto a la FAPHI, constatamos diversas deficiencias: la clasificación contable de los artículos comprados contenía errores; la información sobre los activos que aparecían en el informe sobre existencias estaba incompleta; la verificación de los activos llevaba retraso y estaba incompleta debido a que no se había terminado la contabilización efectiva y no se realizaban controles por muestreo de los activos no fungibles; y no se habían presentado los informes semestrales exigidos para supervisar el estado, la utilización y la disponibilidad real de los vehículos del proyecto. Por consiguiente, alentamos a la FAPHI a reforzar los controles vigentes sobre la gestión de activos para garantizar su existencia y que se contabilicen y utilicen adecuadamente.

225. En el caso de la FNSDN observamos deficiencias reflejadas en la verificación física incompleta de activos y existencias, activos suministrados a miembros del personal que no cuentan con la debida designación como depositarios del activo y partidas del inventario con un valor contable neto cero que pueden eliminarse de los registros. Al mismo tiempo, reconocemos los esfuerzos de la Administración por conciliar los informes sobre inventarios que certifican la existencia de los activos así como la determinación de activos que ya pueden eliminarse de los registros.

B.3.7 Adquisiciones y cartas de acuerdo

226. Se observó que la RLC tenía un plan de compras incompleto y no utilizaba la función de solicitud de compras del SMGR. Asimismo, se constató que existían defectos en los procedimientos y adjudicaciones de licitaciones a los proveedores de servicios, datos incompletos en las órdenes de compra y retrasos en las entregas.

227. En el caso de la RNE, propusimos que las necesidades de compras en la aplicación de todos los programas y proyectos de la región se unificaran en un plan anual de adquisiciones a fin de mejorar la eficiencia en la gestión y llevar a cabo sus actividades de compras. También animamos a que se garantizase la independencia de los miembros del Comité de Contratación Local y se preservara la integridad del proceso de compra.

228. Destacamos la necesidad de que la FLBRA dispusiera de un plan de compras no solo para abordar el problema y corregir las deficiencias relativas a la adquisición sino además para obtener la mayor eficacia en el uso de los recursos y prever mejor la cuantía de

los fondos utilizados. Sobre la cuestión de conceder excepcionalmente órdenes de compra, animamos a actualizar la lista de proveedores y analizar la posibilidad de buscar la ayuda de las autoridades competentes para que proporcionaran a la FLBRA proveedores fiables. Asimismo propusimos que al presentar una solicitud de compra se utilizara la función de solicitud de compras disponible en el sistema a fin de integrar los procesos de adquisición en el SMGR. En las contrataciones llevadas a cabo mediante la utilización de cartas de acuerdo, propusimos que se elaboraran unos requisitos de notificación más detallados que puedan emplearse como vínculos a programas de pago, y que se considerara la posibilidad de examinar el flujo del proceso en lo que respecta a la elaboración, aplicación y seguimiento de cartas de acuerdo con el fin de mejorar los controles y contrapesos y aumentar su validez y fiabilidad.

229. La FAPHI debe aumentar los controles en la asignación de funciones de solicitante y comprador en el SMGR a fin de agilizar los controles y contrapesos en la solicitud y el examen del proceso. A este mismo respecto, si los productos estuvieran claramente especificados, se podrían evitar errores en sus entregas y retrasos en su aceptación. Por último, observamos la necesidad de reforzar el proceso de supervisión y seguimiento para garantizar que los proveedores de servicios recibieran orientación durante todo el período de aplicación de las cartas de acuerdo.

230. También constatamos que la FNSDN debía mejorar su planificación de adquisiciones, nombrando un coordinador de compras para cada unidad responsable de determinar y consolidar las necesidades de compras de las respectivas oficinas y proyectos, y proporcionar a cada coordinador la plantilla establecida para el plan de compras junto con instrucciones para la cumplimentación de estos documentos, a fin de facilitar la oportuna presentación de los planes de compra para su posterior consolidación por parte de la oficina competente.

B.3.8 Viajes

231. Subrayamos la necesidad de que la RLC promoviera el módulo del Plan trimestral de viajes del SMGR y mejorara la supervisión de la concesión de anticipos para viajes, la tramitación de solicitudes de reembolso de gastos de viaje y la inmediata aplicación de deducciones en los salarios y honorarios de las personas que no hayan presentado estas solicitudes dentro del período establecido en las normas y reglamentos vigentes de la FAO.

232. La RNE debe mejorar el cumplimiento de las directrices relativas a la concesión de anticipos para viajes, evitando la entrega de anticipos a aquellos miembros del personal que todavía no hayan saldado los importes anteriores, y aplicar de forma automática deducciones salariales con arreglo a lo dispuesto en los requisitos para la presentación de solicitudes de reembolso de gastos de viaje, con el fin de recuperar dichos anticipos. Asimismo observamos la posibilidad de mejorar el sistema integrando en él las funcionalidades del plan trimestral de viajes y potenciando su capacidad para generar y compartir informes.

233. En el caso de la FLBRA, es necesario mejorar la presentación de solicitudes de reembolso de gastos de viaje garantizando que dichas solicitudes se remitan durante el mes posterior a la finalización de un viaje o en fechas intermedias para aquellos viajes que superan el mes de duración, en aras de facilitar la elaboración de los informes financieros y evitar la pérdida de valiosas horas de trabajo en la supervisión y seguimiento.

234. En el caso de la FAPHI, es necesario que aplique una presentación puntual de solicitudes de reembolso de gastos de viaje, incluidos los viajes en misión, para liquidar los anticipos pendientes y se abstenga de conceder más, a menos que se hayan saldado los anteriores. Asimismo alentamos que se aplicaran los controles necesarios para garantizar que los gastos en concepto de viajes locales en comisión de servicio no superen los límites establecidos.

235. Con respecto a la FNSDN, recomendamos la utilización del ADM 8 como formulario para la autorización de viajes y la presentación de informes de fin de misión juntamente con la pertinente solicitud de reembolso de gastos de viajes en misión, con el objeto de garantizar que se facilite toda la información necesaria sobre los desplazamientos.

B.3.9 Administración del efectivo

236. En el caso de la RLC, es necesario cumplir estrictamente con la normativa establecida en relación con la gestión de los gastos menores: así, deberían elaborarse comprobantes de desembolso para pagos que superen los 25 USD; los soportes documentales deberían sellarse con “pagado” en el momento de su liquidación; todos los documentos exigidos deberían presentarse antes de efectuar el pago; de forma periódica deberían realizarse arqueos de caja y se debería analizar la posibilidad de establecer una rotación en el cargo de depositario de la caja para pagos menores o reasignar la custodia a otro funcionario cualificado.

237. La RNE tiene que abordar las deficiencias de control interno observadas en relación con los fondos para gastos menores y el riesgo de devaluación de los depósitos en moneda local. Se recomendó a la RNE que evaluase las funciones y responsabilidades del personal, analizase la posibilidad de asignar cargos por rotación, guardase las facturas originales para respaldar documentalmente los desembolsos y examinase el programa mensual de gastos para evitar un exceso de saldos de efectivo en los depósitos en moneda local. Reconocemos las medidas adoptadas por la RNE mediante el control de sus reembolsos en concepto de reintegro de impuestos y la realización de un seguimiento constante con el Gobierno egipcio.

238. En lo que respecta a la FLBRA, es necesario que mejore la gestión de los gastos menores, sobre todo en relación con el límite de pagos, el saldo que debe mantenerse, el empleo de comprobantes para pagos de menor cuantía y el registro que debe realizarse. Los comprobantes y las facturas para pagos menores deben ir provistas de un sello de pagado y la fecha para evitar el pago doble. También alentamos a suspender la emisión de cheques para anticipos de la FLBRA, a los efectos de recibir gastos de avión, dietas y otros conceptos parecidos.

239. En cuanto a la FAPHI, es preciso fortalecer el sistema de control y recuperación de las cuentas de efectivo operacional concedidas, utilizar la funcionalidad del módulo de cuentas por pagar en el SMGR y aplicar las políticas y procedimientos en la tramitación de pagos menores y la elaboración de informes al respecto. Asimismo alentamos a separar las funciones incompatibles en las transacciones de efectivo y elaborar un programa mensual de caja para minimizar el riesgo de devaluación de la Cuenta de anticipos en pesos.

240. En la FNSDN se observó la necesidad de reducir los importes de efectivo concedidos como anticipos a los gastos menores fuera de la Sede y determinar un límite para transacciones de pago en concepto de dichos gastos a fin de proporcionar controles

adecuados en la gestión del fondo. Además, propusimos que se adoptara un método más eficaz para calcular las necesidades de moneda local mediante la utilización del Mecanismo de planificación de pagos en el marco del módulo de Cuentas por pagar del SMGR, y también que se reforzaran los controles sobre los cobros, empleando recibos provisionales previamente numerados y elaborando extractos de cobros, comprobantes de depósito y una serie de documentos de instrucción en las operaciones cotidianas para evitar posibles riesgos de impago.

B.3.10 Control de gastos

241. Constatamos que la RNE debía reforzar el seguimiento y el examen en el adeudo de las cuentas de gasto para conseguir una clasificación adecuada que represente mejor las características de las transacciones.

242. En cuanto a la FAPHI, observamos la necesidad de establecer una coordinación con el Gobierno filipino para el reembolso de los impuestos sobre las adquisiciones procedentes de proveedores y conseguir más adelante certificados de exención fiscal. Asimismo, destacamos la necesidad de que se reflejaran de forma precisa las cuentas de gasto y de saldos pendientes de cobro en los estados financieros.

243. Por último, aconsejamos a la FNSDN que examinase todos los pagos efectuados en el ejercicio de 2015 y determinase las solicitudes de reembolso de gastos en concepto de viajes y recursos humanos que constituyen obligaciones legales en el ejercicio de 2014 para asegurarse de que los gastos registrados y notificados son correctos y precisos.

B.3.11 Observaciones resumidas sobre la auditoría de las oficinas regionales y de representación

244. Constatamos el compromiso de la RLC y la RNE con la rendición de cuentas y la transparencia y su aceptación de las necesidades de mejora; estas oficinas regionales ya han empezado a mostrar progresos en su funcionamiento con la adopción de las medidas necesarias propugnadas en la presente auditoría.

245. Asimismo, las oficinas de representación visitadas (la FLBRA, la FAPHI y la FNSDN), a través de la estrecha colaboración con las oficinas regionales implicadas y sus partes interesadas, y teniendo en cuenta las medidas de mejora recomendadas en el presente documento, disponen de la capacidad para contribuir a la consecución del objetivo mundial de la FAO en el país en que llevan a cabo sus actividades.

246. Agradecemos la respuesta inmediata de la respectiva Administración de estas oficinas regionales y de representación, y las acciones efectivas emprendidas con arreglo a las medidas recomendadas que nos ha comunicado en respuesta a nuestra carta sobre asuntos de gestión. Esperamos con interés que mejoren su funcionamiento y aumenten su eficiencia, teniendo debidamente en cuenta la normativa y las políticas establecidas.

C. DECLARACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

C.1 Cancelación de pérdidas de efectivo y cuentas por cobrar

247. En 2014, las cancelaciones totales efectuadas ascendieron a 49 153 USD. De esta cantidad, 46 894 USD fueron aprobados por el Director General, en cumplimiento del artículo 10.4 del Reglamento Financiero, y 2 259 USD fueron autorizados por el Director General Adjunto de los Servicios Internos conforme a lo dispuesto en la Sección 202.92 del Manual.

248. Observamos que las cancelaciones fueron examinadas por la Oficina del Inspector General y justificadas con la debida documentación.

C.2 Pagos a título graciable

249. La Administración nos informó de que la Organización no había realizado pagos a título graciable durante el ejercicio de 2015.

C.3 Casos de fraude y presunto fraude

250. En cumplimiento del párrafo 6 c) i) de las Atribuciones adicionales de los auditores externos (Anexo 1 del Reglamento Financiero), la Administración notificó casos de fraude y presunto fraude.

251. En su carta, fechada el 19 de mayo de 2015, la Administración informó de que cuatro de los casos que se habían notificado como pendientes en su carta de 2014 ahora se encontraban cerrados. Durante 2014 se informó de seis casos, de los cuales cinco se han resuelto y uno está pendiente. Hemos observado que se han aplicado medidas disciplinarias adecuadas como el despido de los autores de actos de fraude o la recuperación de los importes defraudados.

252. Durante 2014 se han resuelto finalmente dos casos de fraudes médicos notificados en el bienio de 2012-13. En ambos casos, el fraude cometido por un miembro del personal consistía en la presentación de documentación falsa para lograr el reembolso de gastos médicos. La medida disciplinaria impuesta en ambos casos fue el despido. Hemos observado que entre los casos notificados por la Administración en 2014 no hay ninguno relacionado con fraudes médicos.

253. En relación con otros tipos de fraude, se han resuelto dos casos pendientes notificados en el bienio de 2012-13. Uno de los casos implicaba a un cambista en el contexto de un programa de la FAO de dinero por trabajo en Somalia. El cambista estafaba a la Organización solicitando y recibiendo más pagos que a los que tenía derecho debido a que incumplía las modalidades de pago exigidas. Se ha alcanzado un acuerdo de conciliación con el cambista para reducir en 320 000 USD los pagos efectuados en el marco del contrato en cuestión. En otro de los casos se había producido un conflicto de intereses y un fraude en las compras por parte de antiguos miembros del personal en Mozambique. La OIG constató que parte del

trabajo contratado a asociados en la ejecución no se había llevado a cabo incluidas actividades de capacitación y la construcción de una planta de procesamiento de semillas por un importe aproximado de 90 000 USD. La OIG recomendó que los asociados en la ejecución y los antiguos funcionarios fueran declarados no aptos para futuros trabajos con la FAO. Asimismo, la Organización remitió el asunto a las autoridades locales para que considerasen emprender medidas adicionales contra los individuos y los asociados en cuestión.

254. Durante 2014 se informó de seis casos de los cuales cinco se han resuelto y uno sigue pendiente. Otros casos de fraude o presunto fraude consistieron en: a) la apropiación indebida de activos de la Organización que se habían confiado con el desembolso de una dieta a los participantes en distintos talleres; b) la apropiación indebida de activos de la Organización al comprar productos de limpieza y realizar pagos para servicios de limpieza; c) la utilización de un cargo oficial para ayudar a la empresa de un familiar a licitar con éxito servicios que debían suministrarse a la Organización; d) prácticas fraudulentas y colusorias que resultaron en la desaparición de fertilizantes y la presentación de documentación falsificada para demostrar que se había llevado a cabo la distribución; e) asociados en la ejecución para un programa de dinero por trabajo documentaron de forma fraudulenta que habían seguido el mecanismo de pagos establecido en los respectivos contratos de la FAO en Somalia; y f) un asociado en la ejecución que colaboraba con la FAO para distribuir insumos agrícolas (semillas y caupí) en Somalia central y meridional presentó documentación fraudulenta para demostrar que había llevado a cabo la distribución a pesar de que esta no había tenido lugar. Este último caso está pendiente ya que se están recuperando parcialmente las cantidades defraudadas descontándolas de los importes pendientes de pago al asociado en la ejecución. Hemos observado que la mayoría de los casos han sido cometidos por asociados en la ejecución que han infringido sus obligaciones contractuales con la Organización.

255. Se alienta a la Administración de la FAO a garantizar que las enseñanzas extraídas de los casos de fraude, en lo que respecta al fortalecimiento de medidas de control interno, se apliquen de forma permanente.

256. Reconocemos el esfuerzo hecho por la Organización para hacer frente a los actos de fraude y prácticas corruptas mediante la actualización de su política con la publicación de la Circular Administrativa n.º 2015/08, de 12 de marzo de 2015, relativa a la política contra el fraude y otras prácticas corruptas. En el marco de la nueva política, la Organización ha armonizado sus definiciones de fraude y otras prácticas de corrupción. Alentamos a la Administración a dar conocer esta política a todos los miembros del personal.

D. AGRADECIMIENTOS

257. Queremos expresar nuestro agradecimiento por la cooperación y la asistencia prestada a nuestros auditores por parte del Director General, los directores generales adjuntos, los subdirectores generales, los representantes regionales, los directores de la Sede, el Director de Finanzas, los representantes en los países y su personal durante nuestra auditoría.

Lista de siglas

Sigla	Descripción
ADG/TC	Subdirector General responsable del Departamento de Cooperación Técnica
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
COIN	Red de información sobre las Oficinas en los países
CS	Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas
CSD	Oficina del Subdirector General
CSF	División de Finanzas
CSPL	Subdivisión de Aprendizaje, Rendimiento y Formación
DCI	Dependencia Común de Inspección
DDO	Director General Adjunto (Operaciones)
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAPHI	Oficina del Representante de la FAO en Filipinas
FIFO	salida en el orden de adquisición o de fabricación
FLBRA	Oficina del Representante de la FAO en Brasil
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FNSDN	Oficina del Representante de la FAO en Sudán
FPMIS	Sistema de información sobre gestión del Programa de campo
GBR	gestión basada en los resultados
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MPP	Marco de programación por países
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
OE	Objetivo estratégico
OED	Oficina de Evaluación
OHR	Oficina de Recursos Humanos
OIG	Oficina del Inspector General
OSP	Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos
OTP	oficina técnica principal
PCT	Programa de cooperación técnica
PIRES	presentación de informes sobre la ejecución y la evaluación del programa
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PO	órdenes de compra
PPM	Plan a plazo medio
PTP	Programa de trabajo y presupuesto
RLC	Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe
RNE	Oficina Regional para el Cercano Oriente y el África del Norte
SEGR	Sistema de evaluación y gestión del rendimiento
SMART	Específico, cuantificable, asequible, realista y de duración determinada
SMGR	Sistema mundial de gestión de recursos

TC	Departamento de Cooperación Técnica
TCE	División de Emergencias y Rehabilitación
TCI	División del Centro de Inversiones
TCS	División de Cooperación Sur-Sur y Movilización de Recursos
UTP	unidad técnica principal