



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

# CONFERENCIA

**40.º período de sesiones**

**Roma, 3-8 de julio de 2017**

**Cuentas comprobadas: FAO 2015  
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](http://www.fao.org).*



mr454

**INFORME DEL AUDITOR EXTERNO  
SOBRE LAS OPERACIONES FINANCIERAS DE  
LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA  
CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO ECONÓMICO TERMINADO EL  
31 DE DICIEMBRE DE 2015**

Índice	Página
Resumen .....	1
A. Mandato, alcance y metodología .....	8
B. Resultados de la auditoría .....	10
1. Asuntos financieros .....	10
1.1 Comprobación de los estados financieros .....	10
1.2 Obligaciones no financiadas de las prestaciones a los empleados .....	11
1.3 Sistema de transferencia de efectivo y distribución de cupones .....	12
1.4 Pagos anticipados y cuentas por cobrar de empleados .....	13
1.5 Centro de Servicios Compartidos .....	15
1.6 Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR). .....	16
2. Asuntos de gobernanza .....	17
2.1 Controles de la gestión en esferas operativas determinantes .....	17
2.1.1 Gestión de los programas .....	18
2.1.2 Adquisición de bienes y servicios .....	21
2.1.3 Cartas de acuerdo .....	23
2.1.4 Gestión de los recursos humanos .....	24
2.1.5 Administración del efectivo .....	27
2.1.6 Gestión de activos y existencias .....	28
2.1.7 Presentación de informes a los donantes .....	29
2.1.8 Gestión de viajes .....	31
2.2 Gestión de riesgos .....	33
2.3 Operaciones de las oficinas descentralizadas .....	34
2.3.1 Programa de cooperación técnica (PCT). .....	34
2.3.2 Marco de programación por países (MPP). .....	36
2.3.3 Mecanismo de respuesta ante el riesgo de fraude en las oficinas en los países .....	38
C. Declaraciones de la Administración .....	38
1. Cancelación de pérdidas de efectivo y cuentas por cobrar .....	38
2. Pagos a título graciable .....	39
3. Casos de fraude o presunto fraude .....	39
D. Agradecimientos .....	41
Lista de siglas .....	42

## 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 2015 y las observaciones sobre la administración y gestión de la Organización, estipuladas en el artículo 12.4 del Reglamento.

2. Se trata del segundo 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. En consonancia con nuestro mandato, se auditaron los estados financieros de la FAO en cumplimiento del Reglamento Financiero y de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría.

4. La auditoría llevada a cabo dio lugar a la emisión de un dictamen sin reservas<sup>1</sup> sobre los estados financieros de la Organización correspondientes al ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2015. Se llegó a la conclusión de que los estados financieros reflejaban fielmente, en todos sus aspectos sustanciales, lo siguiente: a) la situación financiera de la FAO correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015; b) sus resultados financieros; c) los cambios en los activos y valores netos; d) sus flujos de efectivo; e) la comparación entre las cifras presupuestadas y efectivas de sus gastos para el mencionado ejercicio de conformidad con las NICSP.

5. Se concluyó asimismo que las políticas contables se aplicaron sobre una base que correspondía a la del año precedente, y las transacciones de la FAO de las que se ha tenido conocimiento durante la auditoría o que se han verificado como parte de la comprobación de los estados financieros se han realizado, en todos los aspectos significativos, de conformidad con el Reglamento Financiero y con las disposiciones de la autoridad legislativa.

---

<sup>1</sup> Dictamen sin reservas de la auditoría: 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 sustanciales, de acuerdo con el marco de presentación de informes financieros 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 se auditaron los resultados. Nuestra labor de auditoría de los resultados se ajusta a los riesgos de la FAO y comprende el examen de los aspectos siguientes: a) el control de la gestión en esferas operativas determinantes; b) la gestión de riesgos; c) las operaciones de las oficinas descentralizadas. Se formularon 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. Se formularon 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:

<b>Recomendaciones</b>		<b>Prioridad</b>	<b>Plazo</b>
<b>Comprobación de los estados financieros</b>			
<b>Obligaciones no financiadas relativas a las prestaciones a los empleados</b>			
<b>1</b>	<b>Seguir buscando una fuente de financiación estable y concebir un plan global para financiar plenamente las obligaciones relativas a las prestaciones a los empleados durante un período de tiempo determinado. (Párrafo 32)</b>	<b>Fundamental</b>	<b>2017</b>
<b>Sistema de transferencia de efectivo y distribución de cupones</b>			
<b>2</b>	<b>Formular y emitir normas administrativas sobre el uso de los sistemas de transferencia de efectivo y distribución de cupones a fin de asegurar la obtención de la mejor relación calidad-precio; garantizar la validez y regularidad de dichas transacciones; y asegurar la presentación imparcial de las cuentas afectadas en los estados financieros. (Párrafo 39)</b>	<b>Fundamental</b>	<b>2017</b>
<b>3</b>	<b>Ofrecer orientación en materia de contabilidad a las oficinas descentralizadas pertinentes para el registro de los gastos relativos a la distribución de insumos agrícolas y el pago a beneficiarios de efectivo por trabajo, que son reembolsados a través de cambistas, a fin de garantizar la coherencia en el registro de los mismos. La División de Finanzas (CSF) puede considerar asimismo la posibilidad de utilizar cuentas nuevas para diferenciar las transacciones realizadas a</b>	<b>Importante</b>	<b>2017</b>

<b>Recomendaciones</b>		<b>Prioridad</b>	<b>Plazo</b>
	través de sistemas de transferencia de efectivo y distribución de cupones. (Párrafo 41)		
<b>Pagos anticipados y cuentas por cobrar de empleados</b>			
<b>4</b>	Reforzar los mecanismos de seguimiento para la liquidación en tiempo oportuno de anticipos mediante la aplicación de políticas relativas a la recuperación de anticipos pendientes y garantizando la tramitación oportuna de las solicitudes. (Párrafo 47)	<b>Importante</b>	<b>2016</b>
<b>Centro de Servicios Compartidos (CSC)</b>			
<b>5</b>	Seguir mejorando su tramitación y examen de las transacciones cumpliendo estrictamente las normas, reglamentos y procedimientos financieros y de personal correspondientes. (Párrafo 49)	<b>Importante</b>	<b>2016</b>
<b>Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR)</b>			
<b>6</b>	Realizar un examen y análisis de los problemas y limitaciones detectados que influyen en la aplicación de las funcionalidades del Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR) sobre las compras, las cuentas por pagar y los viajes, y proporcionar soluciones para aprovechar plenamente las ventajas del sistema. (Párrafo 53)	<b>Importante</b>	<b>2016</b>
<b>Examen de los controles de la gestión</b>			
<b>Administración de programas</b>			
<b>7</b>	Fortalecer la supervisión para garantizar la observancia de las directrices establecidas sobre el cierre de proyectos, así como una mejor gestión de la información de proyectos, mediante un seguimiento más exhaustivo de los datos sobre proyectos dentro y fuera del sistema con el fin de mejorar el respaldo a las decisiones sobre la gestión de proyectos. (Párrafo 66)	<b>Fundamental</b>	<b>2016</b>
<b>8</b>	Proporcionar, en el marco del proceso del informe sobre la ejecución del programa o en otras funcionalidades, un mecanismo que permita a las unidades de prestación de servicios evaluar su propio rendimiento en la consecución de resultados. (Párrafo 69)	<b>Importante</b>	<b>2017</b>

<b>Recomendaciones</b>		<b>Prioridad</b>	<b>Plazo</b>
<b>Adquisición de bienes y servicios</b>			
<b>9</b>	<b>Reforzar los controles de seguimiento con respecto al cumplimiento de las normas y reglamentos aplicables por parte de los responsables de las actividades en el proceso de compras; y seguir fortaleciendo las competencias del personal encargado de la realización de adquisiciones a fin de subsanar de manera eficaz las deficiencias observadas. (Párrafo 79)</b>	<b>Fundamental</b>	<b>2016</b>
<b>Cartas de acuerdo</b>			
<b>10</b>	<b>Fortalecer el examen y seguimiento de las actividades relativas a las cartas de acuerdo para garantizar el cumplimiento de los reglamentos, la exactitud de la documentación y la eficiencia en la aplicación, y mejorar la rendición de cuentas. (Párrafo 84)</b>	<b>Importante</b>	<b>2016</b>
<b>Gestión de los recursos humanos</b>			
<b>11</b>	<b>Velar por que en futuros mandatos se detallen con claridad las funciones y atribuciones de los consultores y otras partes contratadas a fin de reforzar los controles y proteger los intereses de la Organización. (Párrafo 93)</b>	<b>Importante</b>	<b>2016</b>
<b>12</b>	<b>Optimizar el beneficio obtenido del empleo de personal no funcionario mediante el examen y aclaración pertinentes de sus mandatos, la evaluación oportuna de su rendimiento y un control adecuado del riesgo de perturbación de los trabajos e infracciones en materia de seguridad de la información propiciadas por la naturaleza de su empleo. (Párrafo 98)</b>	<b>Importante</b>	<b>2016</b>
<b>Administración del efectivo</b>			
<b>13</b>	<b>Fortalecer los controles en el proceso de la administración del efectivo, su registro y la presentación de informes mediante la mejora del cumplimiento del personal y las correspondientes actividades de seguimiento a fin de garantizar su custodia segura y su utilización eficaz y económica. (Párrafo 101)</b>	<b>Importante</b>	<b>2016</b>

<b>Recomendaciones</b>		<b>Prioridad</b>	<b>Plazo</b>
<b>Gestión de activos y existencias</b>			
<b>14</b>	<b>Fortalecer el mantenimiento de activos fijos y existencias mediante la mejora del seguimiento de la ejecución de las orientaciones y normas establecidas por la Organización por parte de los responsables de proceso a fin de asegurar una mejor protección de los activos y la calidad de la información sobre los mismos; y apoyar la transición a las NICSP. (Párrafo 104)</b>	<b>Importante</b>	<b>2016</b>
<b>Presentación de informes a los donantes</b>			
<b>15</b>	<b>Aumentar los controles en materia de seguimiento de las responsabilidades e información relativas a los proyectos, incluida la presentación de informes financieros, a través de mejoras en la funcionalidad del sistema que favorezcan mecanismos de generación de responsabilidades en los proyectos, el seguimiento de los informes y la exactitud e integridad de datos que aseguren una presentación eficaz de informes a los donantes. (Párrafo 115)</b>	<b>Importante</b>	<b>2016</b>
<b>Gestión de viajes</b>			
<b>16</b>	<b>Seguir mejorando la eficacia y efectividad de los viajes del personal a través de a) una planificación adecuada; b) el fortalecimiento de mecanismos de seguimiento que impidan el otorgamiento de anticipos adicionales en los casos en que otros anteriores hayan quedado sin saldar y se encuentren en mora; c) un seguimiento adecuado de la presentación y tramitación oportunas de las solicitudes de viaje; d) la presentación de justificantes, tales como informes de fin de misión, una vez finalizados los viajes en comisión de servicio. (Párrafo 120)</b>	<b>Importante</b>	<b>2016</b>
<b>Gestión de riesgos</b>			
<b>17</b>	<b>Velar por que la gestión de riesgos se integre de forma eficaz en las decisiones y procesos operacionales conforme a lo previsto a través de: a) una mejor coordinación de la acción y el seguimiento institucionales; b) el establecimiento</b>	<b>Fundamental</b>	<b>2017</b>

<b>Recomendaciones</b>		<b>Prioridad</b>	<b>Plazo</b>
	<b>de medidas conexas que creen una cultura consciente de los riesgos. (Párrafo 125)</b>		
<b>Operaciones de las oficinas descentralizadas</b>			
<b>Programa de cooperación técnica</b>			
<b>18</b>	<b>Seguir procurando una representación sólida en los Estados Miembros para la pronta identificación y aprobación de los proyectos, y exigir a los responsables del proceso que cumplan con las responsabilidades de los proyectos del Programa de cooperación técnica (PCT) que sean esenciales para su aprobación, el compromiso y la asignación de recursos del PCT y el logro del nivel deseado de ejecución del PCT, a fin de garantizar la aplicación eficaz en general del PCT. (Párrafo 132)</b>	<b>Fundamental</b>	<b>2016</b>
<b>Marco de programación por países</b>			
<b>19</b>	<b>Velar por que los marcos de programación por países se vean respaldados por planes de trabajo en los países que estén plenamente documentados y se hayan sometido a un examen interdisciplinario técnico y de garantía de la calidad de acuerdo con las directrices para los marcos de programación por países (MPP) a fin de velar por que estos contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la Organización. Además, se recomendó a la FAO que garantizara que la estrategia y los planes de acción para la movilización de recursos se elaborasen con el fin de ayudar a poner en práctica las estrategias de forma más efectiva y eficaz, en apoyo a la aplicación de los MPP en las oficinas en los países. (Párrafo 139)</b>	<b>Importante</b>	<b>2016</b>
<b>Mecanismo de respuesta ante el riesgo de fraude</b>			
<b>20</b>	<b>Asegurar que todas las oficinas en los países actualizan sus planes de control del fraude, en particular las evaluaciones del riesgo de fraude y otras prácticas corruptas, para garantizar una</b>	<b>Fundamental</b>	<b>2016</b>



<b>Recomendaciones</b>		<b>Prioridad</b>	<b>Plazo</b>
	<b>visión más completa de los acontecimientos recientes que influyan en el nivel de riesgos. Además, se recomendó a la FAO que velara por que en el nuevo contexto de las evaluaciones del riesgo y planes de control del fraude se incluyera la presentación de informes sobre la ejecución de los proyectos como una de las categorías de riesgo de fraude a fin de mejorar la calidad de las consiguientes estrategias de gestión de riesgos. (Párrafo 145)</b>		
<b>Casos de fraude o presunto fraude</b>			
<b>21</b>	<b>Seguir fortaleciendo su gobernanza del riesgo de fraude mediante un examen de los factores de riesgo de fraude determinados actualmente y la idoneidad de los correspondientes mecanismos de respuesta ante el riesgo a fin de afrontar mejor la vulnerabilidad al fraude. (Párrafo 154)</b>	<b>Importante</b>	<b>2016</b>

### **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. Se aplicaron cinco de las 26 recomendaciones formuladas en el ejercicio económico de 2014, esto es, un 19 %, mientras que las otras 21, es decir, un 81 %, se encontraban en proceso de aplicación. De las 57 recomendaciones formuladas para el bienio 2012-13, la Administración había aplicado ya 28, esto es, un 49 %, mientras que las 29 restantes, o sea, un 51 %, aún estaban en curso de aplicación. Las 69 recomendaciones correspondientes al bienio 2010-11, esto es, el 100 %, se aplicaron plenamente. En cuanto al bienio 2008-09, dos de las 27 recomendaciones formuladas, es decir, un 7 %, seguían en proceso de aplicación. 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<sup>2</sup> nombró Auditor Externo de la Organización a la Comisión de Comprobación de Cuentas de la República de Filipinas por un período de seis años a partir de 2014.

10. En calidad de Auditor Externo, tenemos la obligación de publicar un informe sobre la comprobación de los estados financieros relativos a cada año civil, en el que se incluya 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 auditados, se presenta al Consejo por conducto del Comité de Finanzas, junto con las instrucciones dadas por dicho comité. El Consejo examinará los estados financieros y los informes de comprobación y los transmitirá a la Conferencia con las observaciones que estime oportunas.

11. Este es el segundo año de nuestro nuevo mandato de auditoría y el segundo informe del Auditor Externo que se publica con periodicidad anual a la luz de la aprobación de las NICSP como marco para la presentación de informes financieros de la Organización a partir de 2014.

### Alcance y objetivos

12. La auditoría llevada a cabo 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 las disposiciones de la autoridad legislativa.

13. Los objetivos primordiales de la auditoría consisten en presentar un dictamen independiente sobre si:

- a) los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera de la FAO a 31 de diciembre de 2015, los resultados de su desempeño financiero, los cambios en sus activos y valores netos, los flujos de efectivo de la Organización y la comparación entre su presupuesto y la cuantía real de gastos para el ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre de 2015, de acuerdo con las NICSP;
- b) las políticas contables definidas en la nota 2 de los estados financieros se aplicaron sobre una base que corresponde a la del ejercicio económico precedente;
- c) las transacciones de las que hemos tenido conocimiento o que hemos verificado como parte de la auditoría se han efectuado, a todos los efectos importantes, de conformidad con el Reglamento Financiero y las disposiciones de la autoridad legislativa.

---

<sup>2</sup> Resolución 1/146 aprobada el 26 de abril de 2013.

14. Asimismo, el Auditor Externo realizó 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 contabilidad, los controles financieros internos 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 pretende ofrecer garantías independientes a los Estados Miembros, fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas en la Organización y respaldar los objetivos de su labor mediante el proceso de auditoría externa.

### **Metodología y responsabilidades del auditor**

16. La auditoría se llevó a cabo de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. En virtud de dichas normas, la auditoría se debe planificar y realizar de manera que ofrezca garantías razonables de que los estados financieros no presentan inexactitudes significativas. 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 se adoptó un enfoque de auditoría basado en el análisis de los riesgos, en virtud del cual debe realizarse una evaluación del riesgo que determine todos los errores materiales posibles en los estados financieros y las declaraciones correspondientes, sobre la base de un entendimiento de la entidad y su entorno.

17. El cometido del Auditor Externo consiste en emitir un dictamen sobre los estados financieros a partir de una auditoría. Una auditoría se realiza de manera que ofrezca garantías razonables, no absolutas, de que los estados financieros no contienen errores materiales que obedezcan a fraudes o equivocaciones.

18. Se examinó asimismo la eficacia de las medidas de control de la gestión en esferas clave de actividad, la gestión de riesgos, las operaciones de algunas oficinas descentralizadas con especial atención al Programa de cooperación técnica, el marco de programación por países y el mecanismo de respuesta ante el riesgo de fraude, en consonancia con el artículo 12.4 del Reglamento Financiero.

19. Para el ejercicio económico de 2015, se llevaron a cabo auditorías en la Sede; en tres oficinas regionales, a saber, la Oficina Regional de la FAO para Europa y Asia Central (REU), la Oficina Regional de la FAO para Asia y el Pacífico (RAP), la Oficina Regional de la FAO para África (RAF); en la Oficina Subregional de la FAO para Mesoamérica (SLM); y en tres oficinas de representación, a saber, las Oficinas de Representación de la FAO en Viet Nam (FAVIE), Georgia (FEGEO) y Zimbabwe (FRZIM).

20. También se comprobaron los estados de cuentas de la Cooperativa de Crédito y el Economato del Personal de la FAO correspondientes al ejercicio económico de 2015. Además, se examinó y certificó la situación de los fondos de programas llevados a cabo en cooperación con otros organismos o en su nombre, a saber, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).

21. Se coordinó con la Oficina del Inspector General la planificación de las esferas que se someterían a auditoría a fin de evitar la duplicación innecesaria del trabajo y determinar el grado de fiabilidad de la labor de dicha oficina. También se colaboró con el Comité de Auditoría para mejorar aún más nuestra labor de auditoría.

22. Se informó de los resultados de auditoría a la Administración de la FAO mediante cartas sobre asuntos de gestión que contenían observaciones y recomendaciones detalladas. Esta práctica permite mantener un diálogo permanente con la Administración.

## **B. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

23. En esta sección se presentan los resultados de la auditoría correspondiente al ejercicio económico de 2015, el segundo año de aplicación de las NICSP. Se abarcan los asuntos que, en opinión del Auditor Externo, deben señalarse a la atención de los órganos rectores. Se brinda a la Administración de la FAO la oportunidad de presentar observaciones sobre las formuladas en la auditoría a fin de garantizar una presentación equilibrada de los informes y elaborar soluciones conjuntamente. Las recomendaciones presentadas a la Administración tienen por objeto respaldar los objetivos del mandato de la FAO, reforzar su transparencia y rendición de cuentas y mejorar la gestión financiera y la gobernanza de la Organización y añadirles valor.

### **B.1 ASUNTOS FINANCIEROS**

#### **B.1.1 Comprobación de los estados financieros**

##### *Opinión sobre los estados financieros*

24. Se emitió un dictamen sin reservas sobre los estados financieros de la FAO. Se llegó a la conclusión de que los estados financieros presentan correctamente, en todos los aspectos sustanciales, la situación financiera de la FAO correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015, los resultados de su desempeño financiero, los cambios en sus activos y valores netos, los flujos de efectivo y la comparación entre el presupuesto y la cuantía efectiva de gastos de conformidad con las NICSP.

### *Aplicación de las políticas de contabilidad y comprobación de las transacciones*

25. Además, de acuerdo con lo exigido en el Reglamento Financiero de la FAO, se determinó que las políticas contables se aplicaron sobre una base que corresponde a la del ejercicio financiero precedente. También se concluyó que las transacciones de la FAO de las que se ha tenido conocimiento durante la auditoría o que se han verificado en el marco de la comprobación de los estados financieros se efectuaron, a todos los efectos significativos, de conformidad con el Reglamento Financiero y con las instrucciones de la autoridad legislativa de la FAO.

### *Estado de la comparación entre las cifras presupuestadas y efectivas*

26. Se observó que en el Estado V de la Organización se recogen los estados para el año en curso 2015, 2014 y para el bienio, que permiten entender mejor la utilización anual y bienal del presupuesto durante el período 2014-15 y proporcionan un resumen pertinente y comprensible del cumplimiento por parte de la Organización del presupuesto aprobado.

27. En el Estado V correspondiente al ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2015 figuraba un exceso de gasto de 28,54 millones de USD compensado por un saldo favorable imprevisto de 34,11 millones de USD en 2014. La orientación publicada por la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP) en abril de 2015, autorizaba a que se arrastraran los saldos excedentarios correspondientes a las asignaciones de 2014 a las asignaciones de 2015 bajo la misma combinación de códigos. En el Estado V correspondiente al bienio concluido el 31 de diciembre de 2015 figuraba el total de la utilización del presupuesto bienal para 2014-15 con una insuficiencia de gasto de 5,6 millones de USD.

28. Se informó de otros problemas financieros que la Administración debe subsanar para seguir mejorando el registro y la tramitación de transacciones financieras y la presentación de informes al respecto, así como para garantizar una presentación adecuada de los estados financieros en el siguiente período de presentación de informes. La Administración reconoció que quedaba trabajo por hacer en el ámbito de las prestaciones a los empleados no financiadas, los sistemas de transferencia de efectivo y distribución de cupones, los pagos anticipados y las cuentas por cobrar de empleados, el Centro de Servicios Compartidos y el Sistema mundial de gestión de recursos.

#### **B.1.2 Obligaciones no financiadas de las prestaciones a los empleados**

29. Se observó que el total de las obligaciones de las prestaciones a los empleados había disminuido en 267,47 millones de USD, esto es, un 19,01 %, pasando de 1 406,94 millones de USD en 2014 a 1 139,47 millones de USD en 2015. Esta disminución se atribuyó principalmente a una reducción de 250,15 millones de USD en el saldo de las obligaciones de las prestaciones después del cese en el servicio derivadas del seguro médico después de la separación del servicio (ASMC), que pasó de 1 239,74 millones de USD en 2014 a 989,59 millones de USD en 2015 debido al aumento de la tasa de descuento, la disminución de los costos previstos de la atención médica y la variación del tipo de cambio EUR-USD al final del año. Por consiguiente, la parte no financiada de las prestaciones a los empleados se redujo un 25,42 % y pasó de 951,86 millones de USD en 2014 a 709,94 millones de USD en 2015.

30. Se observó que, a 31 de diciembre de 2015, seguían sin financiación 649,12 millones de USD de 989,59 millones de USD, esto es, un 66 % del pasivo total relacionado con el ASMC, en tanto que el 100 % del pasivo del Fondo para liquidaciones, esto es, 60,82 millones de USD, continuaba sin financiarse. El pasivo actual no financiado correspondiente al ASMC se ha reducido un 27 %, esto es, 238,24 millones de USD menos, con respecto al pasivo sin financiar de 2014.

31. También se observó que la Administración aún tiene que establecer un plan global para obtener la financiación completa del pasivo. La Administración confirmó que seguía colaborando con el Comité de Finanzas facilitando información actualizada sobre la magnitud del pasivo y posibles opciones para resolver el déficit de financiación del pasivo vinculado al ASMC y participando en los debates en curso mantenidos en el seno del sistema de las Naciones Unidas con el fin de encontrar una solución para todo el sistema de las Naciones Unidas que subsane este problema.

**32. Se reitera la recomendación a la FAO de que siga trabajando en la búsqueda de una fuente de financiación estable y conciba un plan global para financiar plenamente las obligaciones de las prestaciones a los empleados durante un período de tiempo determinado.**

### **B.1.3 Sistemas de transferencia de efectivo y distribución de cupones**

33. Los sistemas de transferencia de efectivo y distribución de cupones se aplicaron en la FAO sin normas administrativas claras. Las particularidades de estos sistemas plantean dificultades para decidir cuál es la sección pertinente del Manual que puede aplicarse como orientación para su ejecución. Los contratos con proveedores de servicios que constituyen entidades sin fines de lucro están cubiertos por cartas de acuerdo (CDA) en las que las compras y su ejecución se administran con arreglo a la Sección 507 del Manual. A diferencia de las compras ordinarias, la FAO realmente no compra, recibe o inspecciona los insumos agrícolas distribuidos o los servicios pagados en relación con actividades de remuneración en efectivo por trabajo que utilizan el sistema de distribución de cupones. Así pues, no podrían clasificarse en la sección 502 del Manual que se aplica a la adquisición de bienes, obras y servicios.

34. La FAO colabora con cambistas para el pago de efectivo y cupones, los cuales actúan de intermediarios financieros entre la FAO y algunos beneficiarios. Los pagos efectuados a los cambistas consisten en la comisión por el servicio prestado y el reembolso de las transferencias de efectivo o cupones abonados.

35. Los registros del SMGR de la Oficina de Representación de la FAO en Somalia pusieron de manifiesto que los pagos a cambistas, por un importe total mínimo de 34 millones de USD en 2015, se habían registrado a través de varias cuentas. Estas cuentas estaban clasificadas en el Estado de los resultados financieros en la categoría “Servicios contratados” y “Suministros y bienes fungibles utilizados”.

36. La Oficina de la FAO en Somalia explicó que las políticas contables actuales no abarcaban las transacciones realizadas en el marco de sistemas de transferencia de efectivo y distribución de cupones. Dado que los pagos se refieren a contratos con cambistas, estos se registran en la

Cuenta 5571 (Servicios por contrato). Se puso asimismo de manifiesto que su presentación de informes con respecto al total de gastos de proyectos o programas no presentaba distorsiones.

37. La División de Finanzas confirmó que las directrices sobre el tratamiento contable de las transacciones realizadas con arreglo al sistema de transferencia de efectivo y distribución de cupones están pendientes de la publicación de las correspondientes reglas administrativas y secciones del Manual.

38. Ante la falta de reglas administrativas y secciones del Manual, se carece de coherencia en el registro de las transacciones relacionadas con dichos sistemas, lo que puede tener repercusión en la imparcialidad de los gastos presentados en los estados financieros. Así pues, los riesgos relacionados con la aplicación del sistema de transferencia de efectivo y distribución de cupones no pueden gestionarse eficazmente.

**39. Se recomendó, y la Administración se mostró de acuerdo con ello, que se formularan y emitieran normas administrativas sobre el uso de los sistemas de transferencia de efectivo y distribución de cupones a fin de asegurar la obtención de la mejor relación calidad-precio; garantizar la validez y regularidad de dichas transacciones; y asegurar la presentación imparcial de las cuentas afectadas en los estados financieros.**

40. La Administración estuvo de acuerdo en la necesidad de establecer un marco normativo para el sistema de transferencia de efectivo y distribución de cupones y creó un grupo de trabajo interdepartamental coordinado por la División de Cooperación Sur-Sur y Movilización de Recursos para perfeccionar la política relativa a este sistema.

**41. Se recomendó a la División de Finanzas que ofreciera orientación en materia de contabilidad a las oficinas descentralizadas pertinentes para el registro de los gastos relativos a la distribución de insumos agrícolas y el pago a beneficiarios de efectivo por trabajo, que son reembolsados a través de cambistas, a fin de garantizar la coherencia en el registro de los mismos. La División de Finanzas puede considerar asimismo la posibilidad de utilizar cuentas nuevas para diferenciar las transacciones realizadas a través de sistemas de transferencia de efectivo y distribución de cupones.**

42. La Administración se mostró de acuerdo en formular y publicar orientaciones en materia de contabilidad de forma paralela a la publicación de las normas administrativas o secciones del Manual pertinentes relativas al sistema de transferencia de efectivo y distribución de cupones.

#### **B.1.4 Pagos anticipados y cuentas por cobrar de empleados**

43. En el examen que se ha realizado del informe de la FAO sobre los anticipos pendientes de 2015 generado a partir del SMGR se puso de manifiesto la existencia de anticipos adeudados pendientes de recuperación por un total de 4,10 millones de USD, de los que 1,76 millones de USD correspondían a anticipos de años anteriores entre 1999 y 2014. Estos anticipos están relacionados fundamentalmente con viajes, subsidios de educación, salarios, liquidaciones finales, impuestos estadounidenses, anticipos para gastos de funcionamiento y proveedores, reescrituras de nómina y otras cargas. El desglose de los anticipos es el siguiente:

**Cuadro 1: Pagos anticipados pendientes de recuperación (en USD)**

Tipo de pagos anticipados	Días adeudados	Saldo de años anteriores (1999-2014)	Ejercicio actual de 2015	Total adeudado	Porcentaje del total adeudado
Subsidios de educación	31 a 517	1 185 365,28	62 071,10	1 247 436,38	30,46 %
Anticipos para gastos de funcionamiento	1 a 6 070	15 444,97	397 781,06	413 226,03	10,09 %
Otras cargas	1 a 3 882	42 115,12	95 311,25	137 426,37	3,36 %
Reescrituras de nómina	15 a 6 057	65 171,28	34 728,24	99 899,52	2,43 %
Anticipos de sueldo	1 a 6 057	24 864,83	190 509,93	215 374,76	5,26 %
Anticipos para liquidaciones finales	7 a 6 057	23 113,03	205 751,15	228 864,18	5,59 %
Anticipos para gastos de viaje	1 a 5 802	289 067,27	1 135 043,77	1 424 111,04	34,77 %
Anticipos para el pago de impuestos estadounidenses	77 a 442	32 299,30	-	32 299,30	0,79 %
Anticipos para proveedores	1 a 933	79 233,04	217 651,97	296 885,01	7,25 %
<b>Total</b>		<b>1 756 674,12</b>	<b>2 338 848,47</b>	<b>4 095 522,59</b>	

44. Se observó también que en la RAF y en la Oficina de Representación de la FAO en Zimbabwe se habían concedido posteriormente anticipos para gastos de funcionamiento a funcionarios y consultores, pese a que seguían sin liquidarse anticipos anteriores de los que no se había rendido cuenta plenamente.

45. La Administración señaló que los motivos de los retrasos en la liquidación y recuperación de estos anticipos pendientes correspondían a demoras en la presentación de las solicitudes de reembolso, la entrega de documentación incompleta en las solicitudes presentadas por funcionarios y consultores, la falta de recuperación de los pagos por exceso y los retrasos en la tramitación de las solicitudes presentadas. En el caso de múltiples anticipos para gastos de funcionamiento, la urgencia de las actividades que debían financiarse llevó a la División de Finanzas a conceder anticipos adicionales.

46. Estas observaciones llevaron a que siguieran acumulándose anticipos pendientes y afectaron a la exactitud y corrección de los pagos anticipados registrados y notificados para la fecha de presentación, en particular los anticipos relativos a los viajes, ya que casi todos estos viajes se habían completado durante el año. Como tales, los gastos se habrían registrado adecuadamente, si las solicitudes se hubieran presentado y tramitado a tiempo o se hubiera llevado a cabo su recuperación.



47. **Se recomendó a la FAO que reforzara los mecanismos de seguimiento para la liquidación en tiempo oportuno de los anticipos mediante la aplicación de políticas relativas a la recuperación de anticipos pendientes y garantizando la tramitación oportuna de las solicitudes.**

### **B.1.5 Centro de Servicios Compartidos (CSC)**

48. Se examinaron determinados procesos operativos del CSC relativos a los pagos al personal, los recursos humanos no funcionarios, los viajes, la tramitación de comprobantes del libro diario y la gestión de los activos. Se tomó nota de las siguientes deficiencias que el CSC debe subsanar para garantizar que las transacciones se procesen en manera oportuna de conformidad con las normas y reglamentos financieros y de personal establecidos:

- a) Se tramitaron y abonaron reclamaciones a la FAO, a pesar de la regla de dos años para la presentación de reclamaciones con arreglo al artículo 302.3.17 del Reglamento del Personal que prescribe que “el derecho de los funcionarios a reclamar subsidios, primas o pagos a que tengan derecho y que no hayan percibido, caducará a los dos años contados a partir de la fecha en que adquirieron el derecho a percibirlos”.
- b) Los comprobantes del libro diario tramitados sobre ajustes por gastos de cesión de personal no se registraron en el ejercicio económico correcto contrariamente a lo estipulado en el procedimiento GLP001 y las Instrucciones para el cierre de las cuentas;
- c) No se cargaron en el Sistema de gestión de documentos y procesos todos los anticipos y solicitudes de subsidios de educación tramitados y aprobados por la Unidad de Recursos Humanos del CSC;
- d) Las oficinas descentralizadas presentaron informes de verificación física de los activos después de las fechas de vencimiento.

49. **Se recomendó al CSC que, en coordinación con la División de Finanzas, siguiera mejorando la tramitación y examen de las transacciones y exigiera el estricto cumplimiento de las normas, reglamentos y procedimientos financieros y de personal correspondientes.**

50. El CSC destacó que el centro encargado de la tramitación procesó sin advertirlo solicitudes de subsidio de educación fuera del plazo admisible de dos años para la presentación. La CSF también insiste ante los responsables de presupuesto en que es importante ajustarse a la instrucción GLP001 y a las instrucciones sobre el cierre financiero. El CSC y la CSF también colaboraron muy estrechamente con las oficinas en los países para completar los informes de verificación física de los activos y seguirán poniendo de relieve la importancia de cumplir el calendario ya vigente, y recordarán a las oficinas descentralizadas la realización de esta verificación.

### **B.1.6 Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR)**

51. El examen del SMGR que se llevó a cabo se centró en la aplicación de las diferentes funcionalidades en las oficinas descentralizadas, lo que reveló varios problemas y limitaciones del sistema que indicaban la necesidad de examinarlo o mejorarlo para aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos.

#### ***Módulo de compras y contrataciones***

- a) En la Sede, la falta de registro en el sistema de la fecha de recepción correcta ha impedido a la Unidad de Compras y Contrataciones de la División de Servicios Administrativos identificar con facilidad órdenes de compra para la aplicación de la liquidación de daños y perjuicios. Esto repercute en el valor o precio de los bienes adquiridos en un determinado ejercicio económico que podría haber sido menor. La falta de fiabilidad de los datos que figuran en el SMGR limita pues su utilidad a los efectos de la adopción de decisiones y repercute en la integridad del sistema.
- b) Dada la inexactitud de la información derivada de los valores devengados de órdenes de compras, fue necesario realizar ajustes manuales por un total de 1,85 millones de USD sobre la base de los contratos existentes. El sistema tiene integrado un análisis de los arrendamientos comerciales cuyo propósito es servir de instrumento útil para superar las limitaciones del módulo; no obstante, dado que se hace de forma manual, los resultados son susceptibles de errores.

#### ***Módulo de cuentas por pagar***

- c) La imposibilidad de que el sistema aplique automáticamente los pagos anticipados con cargo a las cuentas por pagar registradas dio lugar a que la Administración anotara manualmente en el libro mayor las transacciones no registradas del libro mayor secundario correspondiente a las cuentas por pagar. Aunque se nos ha informado de que la Administración se halla estudiando este error del sistema, alentamos a que se subsane inmediata y completamente con el fin de desincentivar la incidencia del mismo problema en períodos posteriores.

#### ***Módulo de viajes***

- d) Las siguientes limitaciones del sistema en el plan trimestral de viajes no permitieron el aprovechamiento pleno de la funcionalidad, a saber:
  - El sistema no permite el bloqueo automático del documento y solo deja que un usuario guarde los documentos de trabajo. Varios usuarios pueden abrir un plan al mismo tiempo sin recibir ningún aviso de que alguien más lo está utilizando. El primer usuario que guarde el plan podrá hacerlo, mientras que los demás perderán su trabajo y deberán empezar de nuevo.

- Hay un margen escaso para la aprobación del plan trimestral de viajes que se elabora a nivel de un departamento, si se tiene en cuenta que cada línea del plan debe ser aprobada o rechazada por el responsable de presupuesto correspondiente antes de que el plan sea aceptado por el sistema.
- La configuración en el SMGR, en comparación con el Plan trimestral de viajes elaborado manualmente, pide que se precisen las actividades planificadas con ciertos detalles programados y, por tanto, no resulta sencillo ajustar los viajes normales en comisión de servicio.

52. Además, se observaron deficiencias en el control de acceso del sistema. Algunas cuentas del SMGR que han sobrepasado la fecha de finalización de usuario siguen estando activas y no se han registrado aún como finalizadas.

53. **Se recomendó a las oficinas pertinentes que realizaran un examen y análisis de los problemas y limitaciones detectados que influyen en la aplicación de las funcionalidades del SMGR para aprovechar plenamente las ventajas del sistema.**

## **B.2 ASUNTOS DE GOBERNANZA**

54. De conformidad con nuestro mandato de formular observaciones acerca de la eficacia de los procedimientos financieros, el sistema contable, los controles financieros internos y, en general, la gestión y operaciones de la Organización con arreglo a lo dispuesto en el artículo 12.4 del Reglamento Financiero de la FAO, se llevó a cabo un examen de las medidas de control de la gestión aplicadas en esferas de operaciones determinantes, la gestión de riesgos y operaciones de las oficinas descentralizadas, haciendo especial hincapié en el Programa de cooperación técnica, el Marco de programación por países y el mecanismo de respuesta ante el riesgo de fraude. Las principales esferas de operaciones que se abarcaron en el examen de los controles se refieren a la gestión del programa de trabajo, las compras, las cartas de acuerdo, los recursos humanos, el efectivo, los activos y existencias, la presentación de informes a los donantes y los viajes. Se formularon a la Administración recomendaciones que añadían valor, las cuales fueron analizadas junto con esta a fin de mejorar la gestión eficaz y eficiente de la Organización.

### **B.2.1 Controles de la gestión en esferas operativas determinantes**

55. Los mecanismos de gobernanza actualmente en vigor demuestran el compromiso de la FAO de dotarse de un entorno operacional bien controlado, en el que la rendición de cuentas se vea fortalecida, los controles internos funcionen con arreglo a lo previsto y la capacidad de gestión de riesgos mejore para mitigar con eficacia los riesgos institucionales. Se destacó y valoró positivamente la decisión de la Organización de crear marcos de calidad para la rendición de cuentas, la gestión de riesgos y el control interno.

56. Un sistema de control interno permite centrar la gestión en la consecución de los objetivos de rendimiento operacional y financiero de la Organización. Las actividades de control se llevan a

cabo en toda la Organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Para que el control interno funcione, debe estar vinculado al desempeño de cada funcionario, promover una cultura de motivación, definir claramente las funciones y las responsabilidades y allanar el camino para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

57. Un elemento esencial de todo mecanismo eficaz de gobernanza de una organización es el grado constante de madurez en la gestión de riesgos y el modo en que los riesgos evaluados impulsan la integración de medidas de control interno en las decisiones y los procesos adoptados en dicha organización. Así pues, para mantener buenos resultados en materia de gobernanza, las actividades de gestión y control del riesgo deben funcionar de acuerdo con su objetivo y diseño. Aunque un diseño adecuado de la gestión de riesgos y las infraestructuras del control interno proporcionan un entorno propicio para llevar a cabo un control más satisfactorio de los procesos operacionales de una organización, es precisamente al aplicar esos mecanismos de control establecidos cuando se puede obtener información sobre su eficacia.

58. Se examinó el funcionamiento de las medidas de control directas de la FAO, que se reconocen como la primera línea de defensa para el control efectivo de sus operaciones, dado que se aplican en varios procesos fundamentales de determinadas oficinas. Las pruebas realizadas se centraron en determinar el grado de eficacia e identificar oportunidades de mejora de los procesos. Además, el examen se efectuó de conformidad con la norma internacional de auditoría 265 relativa a la responsabilidad del auditor de comunicar a los responsables de la gobernanza y la gestión las deficiencias encontradas en el control interno que el auditor haya detectado al realizar la comprobación de los estados financieros.

59. Los resultados del examen llevado a cabo se utilizarán para definir el alcance de las auditorías futuras y apoyar la presentación de una carta de certificación sobre el control interno de la FAO que coincidirá con el momento de la preparación por parte de la Organización de una declaración anual del control interno que se adjuntará a los estados financieros.

60. Los resultados del examen se presentan a continuación.

### **B.2.1.1 Gestión de los programas**

#### ***Lagunas en la ejecución eficiente de los proyectos***

61. En el examen que se llevó a cabo se pusieron de manifiesto problemas relacionados con la ejecución eficiente de los proyectos en la Sede y en oficinas descentralizadas, a saber:

- a) ***Se ejecutaron proyectos después de las fechas límite establecidas.*** La Administración explicó que la fecha correspondiente a “Actividades completadas” registrada en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo (FPMIS) no era un indicador fiable de la finalización de la ejecución del proyecto, ya que se trataba de un campo cuyos datos se introducían manualmente en el sistema y esto solía hacerse en el momento del cierre operacional. La utilidad de este indicador se ve asimismo afectada si las revisiones presupuestarias para el aplazamiento de la fecha límite establecida no se han cargado debidamente en el FPMIS.

- b) Se cerraron desde el punto de vista financiero proyectos con déficit presupuestario.** Se observó que 49 proyectos del Departamento de Desarrollo Económico y Social, el Departamento de Pesca y Acuicultura y el Departamento Forestal se habían concluido desde el punto de vista financiero con déficit presupuestario y, por consiguiente, sin ajustarse a la norma de “Ausencia de déficit presupuestario” de la Organización. El cierre financiero de proyectos con déficit presupuestario o de caja pone de manifiesto cierta ineficacia en el seguimiento por parte del responsable de presupuesto. Aparte de constituir una desviación respecto de la política establecida de la Organización sobre la ejecución de proyectos, el acceso a actividades de movilización de recursos puede que no siempre esté disponible o permitido para los proyectos con exceso de gasto. Este aspecto también puede debilitar la capacidad de los responsables de presupuesto y miembros de los equipos directivos de los proyectos de dar cuenta de los avances realizados en la ejecución de los proyectos.
- c) Proyectos con déficit de caja.** Esta situación se observó en 21 proyectos de la RAP, la RAF y la Oficina de Representación de la FAO en Zimbabwe. La Administración explicó que los déficits observados se atribuían, entre otras cosas, a lo siguiente: a) retrasos en la llegada de fondos o reposiciones procedentes de los donantes o la Sede; b) demoras en la presentación de peticiones a los donantes antes de realizar el pago final; c) solicitudes de los donantes para la realización de una auditoría de un proyecto; d) gastos que siguen surgiendo después del cierre; e) la reducción del presupuesto sin tener en consideración los compromisos firmes y provisionales para el nuevo bienio; f) gastos basados en el presupuesto sin tener en cuenta el efectivo recibido.
- d) Dilatación de las actividades de cierre operacional.** La Administración observó que el retraso se debe principalmente a la transferencia o disposición final de todos los activos y equipos de los proyectos, y a la preparación y presentación del correspondiente informe final.
- e) Retrasos en el cierre financiero de los proyectos.** La Administración explicó que los compromisos pendientes influyen significativamente en el tiempo que se tarda en lograr el cierre completo. En particular, en los casos en que deben adoptarse medidas correctivas, pueden verse implicadas varias unidades hasta que se determina y aplica una solución al problema. En el caso de la RAF, no se disponía de información sobre proyectos que se habían gestionado en antiguas operaciones de la RAF, dificultando así el cierre de los mismos.
- f) Bajo nivel de ejecución de los proyectos.** En los proyectos examinados en la RAP y la RAF, el escaso nivel de ejecución de los proyectos fue inferior al 40 % de su presupuesto o caja. Se observó que cuatro proyectos de la RAF y la Oficina de Representación de la FAO en Malasia presentaban un escaso nivel de ejecución vencidas sus fechas límite, lo que, según la Administración, obedecía a la falta de financiación de los donantes o a que se pasó por alto la acción de cierre del proyecto. La Administración brindó además varias razones, tales como la existencia de problemas políticos, catástrofes naturales que ralentizaron el inicio de las actividades relativas a las compras, demoras en los procesos de contratación e identificación de los participantes, y la falta de fondos de las actividades o proyectos.

### *Inconvenientes relacionados con los instrumentos de seguimiento de los proyectos*

62. Una muestra de proyectos activos desde el punto de vista operacional en el Departamento de Desarrollo Económico y Social, el Departamento Forestal y el Departamento de Pesca y Acuicultura reveló lo siguiente: a) la gestión de riesgos no estaba claramente articulada; b) no se indicaban los puntos de partida y metas de los logros y realizaciones; c) algunos de los logros, realizaciones e indicadores no eran medibles y carecían de plazos precisos; d) la duración de la ejecución del proyecto no se dividía en hitos que permitiesen la evaluación de los resultados del proyecto en un determinado momento.

63. La Administración explicó que los datos pormenorizados de la modalidad exacta (punto de partida y parámetros de rendimiento) de un proyecto solo pueden determinarse una vez que el programa ha comenzado la ejecución. Confirmó también la dificultad de elaborar indicadores específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada (indicadores SMART) para los proyectos nacionales que se desconocen en el momento de inicio porque el proyecto se desarrolló como un mecanismo de apoyo impulsado por la demanda.

64. Se destaca que el documento de proyecto se elabora durante la etapa de planificación del mismo. Por tanto, la exhaustividad de la información que en este se indica aporta datos sobre la calidad de la planificación llevada a cabo y puede marcar la diferencia en cuanto a la calidad de la ejecución real del proyecto. Así pues, es importante que los datos necesarios que figuren en la matriz de resultados y otros instrumentos de seguimiento proporcionen información adecuada a los ejecutores del proyecto. Además, determinar los datos de partida y las metas de los proyectos durante la aplicación aumenta el riesgo de que las metas se determinen según la conveniencia para ajustarse al desempeño efectivo del proyecto y no a lo previsto durante la formulación del mismo, restando así toda eficacia a la evaluación del desempeño de la ejecución.

### *Datos obsoletos y limitados en el FPMIS*

65. Se verificó que cierta información que figuraba en el FPMIS, tales como los planes de trabajo exigidos, los presupuestos y los informes en el plano de las realizaciones y logros, así como las revisiones de los datos de proyectos, particularmente en relación con las fechas previstas de inicio o de incorporación al servicio y las fechas límite, no estaban actualizados ni disponibles, limitando de este modo su eficacia como instrumento de información y gestión. El mantenimiento y actualización de la información del FPMIS mejorará la transparencia de la presentación de informes sobre la marcha de los proyectos. Por otro lado, la falta de actualización de la información disminuirá la eficacia del sistema como instrumento de seguimiento para la adopción de decisiones fundamentadas.

66. **Se recomendó a la FAO que fortaleciera su supervisión para garantizar la observancia de las directrices establecidas sobre el cierre de proyectos, así como una mejor gestión de la información de proyectos, mediante un seguimiento más exhaustivo de los datos sobre proyectos de dentro y fuera del sistema con el fin de mejorar el apoyo a las decisiones sobre la gestión de proyectos.**

***Las realizaciones de productos sobre temas relativos a las divisiones, mundiales y transversales no se aprecian en el informe sobre la ejecución del programa***

67. Se observó que las realizaciones de los departamentos, los logros en relación con temas transversales y algunos productos mundiales han carecido de visibilidad dentro del informe sobre la ejecución del programa. La Administración explicó que en el marco del sistema de seguimiento y programas basados en los resultados del Marco estratégico revisado y el Plan a plazo medio para 2014-17, los resultados de los distintos departamentos técnicos no se pueden identificar de forma evidente en el informe sobre la ejecución del programa en sí, aunque se recogían a nivel interno a través de la evaluación del final del bienio. Los responsables de la ejecución informan acerca de los logros de productos en los planos nacional, regional y mundial, con respecto a los productos y realizaciones del marco de resultados del programa estratégico. La contribución de cada unidad operativa a las realizaciones de la Organización no está necesariamente explícita en el tablero de información sobre resultados, ya que las realizaciones son intersectoriales o interdisciplinarias y no representan la obtención de resultados de una única oficina.

68. La situación actual para el bienio 2014-15 no respalda convenientemente a los departamentos u otras unidades operativas con respecto a la realización de autoevaluaciones. Aunque el informe sobre la ejecución del programa tiene por finalidad informar sobre los resultados de la FAO a nivel de toda la Organización, sería conveniente por parte de la Organización y de cada unidad de la FAO poder conocer sus productos concretos respecto de los que se ha comprobado que han contribuido a los resultados previstos, así como los motivos de no incluir algunos productos en el informe sobre la ejecución del programa. La autoevaluación en los departamentos sobre los resultados alcanzados mejorará la rendición de cuentas y la medición del rendimiento en la gestión de los recursos financieros otorgados para su administración.

**69. Se recomendó a la FAO que proporcionara, en el marco del proceso del informe sobre la ejecución del programa o en otras funcionalidades, un mecanismo que permitiese a las unidades encargadas de la prestación de servicios evaluar su propio rendimiento en la consecución de resultados.**

### **B.2.1.2 Adquisición de bienes y servicios**

70. La FAO trata de cumplir su objetivo en relación con la adquisición en tiempo oportuno de bienes, obras y servicios de manera competitiva y transparente, y al mismo tiempo asegurar que se obtiene la mejor relación entre el beneficio total y el costo de contratación que requiere el usuario. Se examinaron las órdenes de compra de bienes y servicios para determinar si los procesos utilizados por la FAO cumplían los requisitos establecidos en la Sección 502 del Manual, las políticas contables de las NICSP y otras normas y reglamentos pertinentes de la FAO. Durante el período sometido a auditoría, el valor total de las órdenes de compra de bienes y servicios ascendió a 138,48 millones de USD. Se señalaron las observaciones que figuran a continuación.

71. En la auditoría de las oficinas descentralizadas, se observó que la FAVIE y la FEGEO no disponen de plan de compras, en tanto que la REU, la SLM, la RAP y la RAF tienen planes de compras incompletos. Del mismo modo, la auditoría del Departamento de Pesca y Acuicultura en la Sede reveló que solo tres divisiones del departamento, a saber, la División de Economía del Desarrollo Agrícola, la División de Estadística y la División de Comercio y Mercados, habían

presentado al Servicio de Compras y Contrataciones sus planes de compras, y que la División de Nutrición y Sistemas Alimentarios no había presentado ningún plan al no tener previsto realizar compras importantes durante 2015. En varios casos, sobre todo en oficinas descentralizadas, las compras realizadas en virtud de cartas de acuerdo, las adquisiciones de equipos y las compras de otros activos en cantidades significativas no se habían incluido en los planes de compras.

72. Se destaca que se recomienda a todas las unidades de la FAO la elaboración de planes de compras, ya que la planificación de adquisiciones proporciona orientación para todo el proceso de compra. La ausencia de planificación da lugar a adjudicaciones excepcionales, compras directas innecesarias, falta de transparencia, niveles de calidad inferiores a las normas y retrasos o incumplimiento de la entrega de bienes, obras o servicios. De hecho, se ha observado que en la REU se entregaron 23 órdenes de compra después de las fechas prometidas con retrasos que oscilaron entre 15 días y cuatro meses. En la RAF, se han observado retrasos de entrega en siete cartas de acuerdo que oscilaron entre cuatro y 150 días.

73. En el Departamento de Desarrollo Económico y Social y el Departamento de Pesca y Acuicultura, varias órdenes de compra de poco valor de los departamentos se clasificaron como contrataciones de muy bajo valor, aun cuando los importes de las transacciones iban de 1 000 USD a 15 000 USD, y los correspondientes proveedores se seleccionaron de forma directa, un método de selección que está permitido utilizar en casos de contrataciones de muy bajo valor. Se observó que las compras relativas a 29 transacciones por valor de 73 762 USD, en las que no era posible o factible llevar a cabo un procedimiento de selección por concurso, no se documentaron en manera suficiente. El examen llevado a cabo de las compras del Departamento de Desarrollo Económico y Social reveló que hubo 11 servicios de impresión por un importe total de 15 134 USD contratados con proveedores externos y no con el Grupo de Imprenta y Distribución.

74. Con respecto a las aprobaciones, en la Oficina de Representación de la FAO en Zimbabwe se observó que el oficial administrativo nacional aprobó en el SMGR la orden de compra de un pedido por valor de 164 164 USD para un proyecto del PCT en lugar de hacerlo el responsable de presupuesto. Además, un oficial de compras firmó un pedido a pesar de que ascendía a 860 568 USD, un importe superior al máximo de 150 000 USD para el que se concede la subdelegación general de autoridad en las adquisiciones. Se observó también que varias órdenes de compra en la FAVIE, la SLM y la FEGEO carecían de la firma del proveedor, que es importante porque demuestra la conformidad con los términos y condiciones.

75. Un elemento fundamental de control interno es la separación de determinadas funciones clave. No obstante, se observó que en algunas oficinas descentralizadas y en el Departamento de Desarrollo Económico y Social y el Departamento de Pesca y Acuicultura había personal de adquisiciones que desempeñaba funciones incompatibles. Por ejemplo, en la FAVIE, había un empleado que era comprador y miembro del Comité de Contratación Local y otro que era comprador y al mismo tiempo destinatario de bienes. En la FEGEO, los miembros del Comité de Contratación Local que abrieron y evaluaron las licitaciones en pliego cerrado correspondientes a dos órdenes de compra por un total de 54 063 USD eran las mismas personas que habían examinado las ofertas. En el Departamento de Desarrollo Económico y Social y el Departamento de Pesca y Acuicultura, no se observó la debida separación de funciones y responsabilidades en 123 compras por un importe acumulado de 190 460 USD en las que una misma persona realizaba



a) las funciones de solicitud y compra; b) las funciones de compra y aprobación; o c) las funciones de solicitud y aprobación.

76. Se observó asimismo que algunas oficinas descentralizadas no habían cumplido los requisitos del SMGR, ya que no se habían cargado en el sistema todos los documentos relativos a las adquisiciones.

77. Tampoco se escanearon ni se subieron al sistema la totalidad de los documentos justificativos de las órdenes de compra emitidas en la RAF. En la SLM, se observó que la documentación que figuraba en el SMGR relativa a 11 órdenes de compra y cinco cartas de acuerdo estaba incompleta. De igual forma, se observó que en la FRZIM había dos órdenes de compra cuyas solicitudes no se formularon utilizando la función de solicitud de compras del SMGR.

78. La Organización debe abordar de forma inmediata las lagunas anteriormente mencionadas. Además, los responsables de proceso deberían realizar el seguimiento de todos los procesos de adquisición a fin de velar por el cumplimiento de las normas y reglamentos pertinentes.

**79. Se recomendó a la FAO que reforzara los controles de seguimiento con respecto al cumplimiento de las normas y reglamentos aplicables por parte de los responsables de las actividades en el proceso de compras y siguiera fortaleciendo las competencias del personal encargado de la realización de adquisiciones a fin de subsanar de manera eficaz las deficiencias observadas.**

### **B.2.1.3 Cartas de acuerdo**

80. La FAO reconoce que las organizaciones no gubernamentales, voluntarias y comunitarias tienen un papel crucial en la prestación de servicios públicos y la capacidad de realizar servicios de alta calidad. La FAO accede a este sector a través de la contratación de estas entidades con arreglo a la Sección 507 del Manual. Se emite una Carta de Acuerdo (CDA), utilizando un modelo unificado, en la que se establecen los requisitos mínimos del contrato.

81. Para 2015, los servicios contratados en virtud de CDA ascendieron a 124,94 millones de USD. Se examinaron los procedimientos de control de las CDA para la evaluación del riesgo, las compras, la gestión y el registro según se prescribe en la Sección 507 del Manual y las directrices conexas. Esta sección del Manual establece los principios y normas que regulan la utilización de CDA por parte de la FAO para la contratación oportuna de servicios de Entidades cualificadas. De forma transparente e imparcial, toma en consideración los contratos para lograr la “Máxima eficacia en el uso de los recursos”.

82. En la auditoría que se llevó a cabo se detectaron las siguientes deficiencias en materia de control:

**Cuadro 2: Deficiencias en el control de las CDA**

	<b>Deficiencias de control</b>	<b>Oficina</b>
1	No se cumplió de forma estricta el examen y la separación de funciones en materia de compras	Sede, FAVIE
2	No se preparó la aprobación de los pagos y la correspondiente evaluación del desempeño de los proveedores de servicios para apoyar el pago final	Sede
3	Demoras en la finalización de las CDA	Sede, RAF
4	Los pagos iniciales superaron el límite del 30 % para los pagos anticipados y carecían de la justificación exigida en la Sección 507.10.33 del Manual	FAVIE
5	Documentos incompletos o sin cargar en el SMGR	Sede, RAF

83. La Administración comentó que estos problemas no se pueden eliminar por completo. Se reconoce la preocupación de la Administración sobre la posible repetición de los problemas detectados en la auditoría y, por tanto, se han dirigido las recomendaciones formuladas a los responsables de los procesos que se encargan de observar los controles financieros y de gestión. No obstante, se observó que la repetición de las excepciones se debió al distinto grado de competencia de los funcionarios pertinentes en las diferentes unidades operativas y oficinas descentralizadas. La FAO debería fortalecer la capacidad y aptitudes de los funcionarios en cuestión y seguir mejorando el examen o control de supervisión de las transacciones.

84. **Se recomendó a la FAO que fortaleciera el examen y seguimiento de las actividades relativas a las CDA para garantizar el cumplimiento de los reglamentos, la exactitud de la documentación y la eficiencia en la aplicación y mejorar la rendición de cuentas.**

#### **B.2.1.4 Gestión de los recursos humanos**

##### *Situación de la dotación de personal en los tres departamentos de la Sede*

85. En las fechas sometidas a examen, hubo 109 vacantes en el Departamento de Desarrollo Económico y Social, el Departamento de Pesca y Acuicultura y el Departamento Forestal.

86. Los retrasos para cubrir estos puestos se debieron a los factores siguientes: a) la duración del proceso de contratación de personal; b) la falta de candidatos cualificados para algunos puestos; c) ajustes estructurales que provocaron cambios en la descripción de los puestos; d) la suspensión temporal de contrataciones para puestos de las categorías general y profesional; e) la revisión de los anuncios de vacante o mandatos; f) la reducción de categoría de algunos puestos; g) el mantenimiento de una tasa del 10 % al 15 % de vacantes para puestos contemplados en el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) de cada División.

87. Para seguir con la labor de la Organización, en el momento de realizar las respectivas auditorías los recursos humanos no funcionarios constituían el 42 % del personal en el Departamento de Desarrollo Económico y Social, el 49 % en el Departamento de Pesca y Acuicultura y el 53 % en el Departamento Forestal. Otras veces, el personal existente se repartía la carga de trabajo de los puestos vacantes.

88. El hecho de que el personal existente asuma tareas adicionales porque hay puestos vacantes puede mermar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus funciones principales y en la obtención de resultados. Así pues, los departamentos deben considerar los efectos a largo plazo de sus estrategias de recursos humanos en la consecución de resultados. Por otro lado, la contratación de los servicios de consultores puede plantear varios riesgos cuando estos no solo prestan servicios de análisis o consulta, sino que también ocupan temporalmente los puestos vacantes. Estas circunstancias quedan fuera del control de los departamentos y limitan sus opciones para gestionar los recursos humanos, obligándoles a utilizar los recursos disponibles, lo que puede suponer riesgos adicionales para la Organización.

### ***Proceso de selección de recursos humanos no funcionarios***

89. Las solicitudes electrónicas de tramitación de personal (EPPR) y las carpetas del personal no funcionario examinado que la FAVIE y la RAF habían contratado pusieron de manifiesto la falta de registros que explicaran el proceso de selección. La razón es que las unidades de contratación no cargaron sistemáticamente los documentos en el SMGR en apoyo del proceso de selección. Además, no hay un proceso de selección comparativa para recursos humanos no funcionarios en el que se reciban recomendaciones, aunque las necesidades de contratación se comunican inicialmente a las distintas unidades en las regiones y otros organismos de las Naciones Unidas. Tampoco existe un proceso de contratación uniforme, tal como se desprende de los 12 miembros del personal nacional de proyectos tomados como muestra en la REU, de modo que cada oficina, programa o unidad lleva a cabo la contratación de personal por separado.

90. La falta de documentación del proceso de contratación aumenta el riesgo de que este pueda haberse realizado sin ajustarse a las normas y reglamentos de la FAO, poniendo en duda el proceso de selección y la cualificación de los candidatos seleccionados.

### ***Mandatos de los consultores***

91. En el examen que se llevó a cabo de los mandatos del personal no funcionario de los tres departamentos en la Sede y las oficinas descentralizadas se observó lo siguiente:

- a) Había dos mandatos en vigor para el mismo consultor;
- b) Varias de las actividades que desempeñaba un consultor o un suscriptor de acuerdo de servicios personales (ASP) estaban relacionadas con funciones que debería haber realizado personal de plantilla;
- c) Los indicadores o resultados esperados de un consultor no podían medirse ni eran objetivos;
- d) El contrato de un consultor se suscribió mucho antes de la primera fecha prevista de prestación de servicio, y el resultado finalizaba mucho después de la última fecha de la entrega de resultados;

- e) Se otorgó a un consultor la supervisión administrativa de empleados y otros consultores sin límites concretos;
- f) Información incompleta sobre el mandato;
- g) Se utilizó el mandato de un ASP para un consultor;
- h) Se prolongó la prestación de servicios de un consultor a pesar de que el mandato previo carecía de fechas previstas de inicio y finalización;
- i) No se elaboraron mandatos revisados para las prórrogas de contrato.

92. Estas deficiencias indican lagunas en la definición de las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas en los contratos de proveedores de servicios. Debido a estas lagunas, la capacidad de las unidades de realizar un seguimiento eficaz del rendimiento y la obtención de resultados de los recursos humanos no funcionarios se ve reducida.

**93. Se recomendó a la FAO que velara por que en futuros mandatos se detallasen con claridad las funciones y atribuciones de los consultores y otras partes contratadas a fin de reforzar los controles y proteger los intereses de la Organización.**

***Evaluación del rendimiento de los recursos humanos no funcionarios y el personal nacional de proyectos***

94. Los informes sobre la garantía de la calidad de los recursos humanos no funcionarios de la FAVIE, la FRZIM, la RAP, la REU y la RAF no se adjuntaron a sus respectivos expedientes de personal una vez finalizados sus contratos. Cabría señalar que en la mayoría de estas oficinas se volvió a contratar al personal no funcionario aun en ausencia de informes completos de garantía de la calidad. Lo mismo ocurría en el caso del personal nacional de proyectos examinado en la FRZIM, donde el informe de evaluación del personal nacional de proyectos solo se completó con frecuencia anual, aunque se habían suscrito varios contratos de cada individuo de esta categoría en 2015.

95. Se nos informó de que no hay un reglamento que prohíba a la Organización contratar empleados cuyos supervisores no hayan completado el informe de garantía de la calidad. Antes de volver a contratar a personal no funcionario, puede hacerse un seguimiento de la presentación de informes de garantía de la calidad por parte de los anteriores supervisores o, como alternativa, los nuevos supervisores pueden realizar verificaciones de las referencias en lugar de limitar la recontractación solo a aquellos consultores cuyos supervisores han completado informes sobre la garantía de la calidad. Con respecto a esta cuestión, la RAF mencionó que los usuarios que tenían asignada la tarea funcional de iniciar solicitudes electrónicas de tramitación de personal en el SMGR no cargaban sistemáticamente los informes de garantía de la calidad en el sistema antes de la prórroga o renovación del contrato del ASP o consultor.

96. Una de las oficinas de representación confirmó que no había elaborado sistemáticamente informes de garantía de la calidad a comienzos de 2015 y acordó cumplir el requisito de la Sección 375.9.1 del Manual, que establece la obligatoriedad de completar un informe de garantía de la calidad al término de cada contrato.

97. La falta de medición del rendimiento de los recursos humanos no funcionarios privará a los responsables de la toma de decisiones de información esencial y pruebas o justificaciones objetivas para la recontractación de personal no funcionario.

98. **Se recomienda a la FAO que optimice el beneficio obtenido del empleo de personal no funcionario mediante el examen y aclaración pertinentes de sus mandatos, la evaluación oportuna de su rendimiento y un control adecuado del riesgo de perturbación de los trabajos e infracciones en materia de seguridad de la información propiciadas por la naturaleza de su empleo.**

### B.2.1.5 Administración del efectivo

99. Se examinaron las prácticas de administración del efectivo de la Organización y se evaluó su cumplimiento de las normas y reglamentos en vigor que rigen los distintos mecanismos utilizados para la liquidación de obligaciones financieras, tales como el efectivo en banco, la caja para gastos menores regulares, la caja para pagos menores fuera de la Sede, la cuenta de caja operativa y otras cuentas de anticipos en efectivo. También se examinó si los controles prescritos se estaban llevando a cabo o funcionaban con eficacia.

100. En la evaluación de la administración del efectivo de la Organización se observaron las deficiencias que figuran a continuación y la Administración se mostró de acuerdo en la realización de mejoras para subsanarlas:

**Cuadro 3: Deficiencias observadas en la administración del efectivo**

N.º	Deficiencias de control	Oficina
1	Desembolsos superiores al límite permitido para pagos únicos de gastos menores	FAVIE, REU SLM
2	Incumplimiento del nivel establecido de utilización del 20 % para reposición de fondos	FAVIE, REU, SLM
3	Desembolsos para financiar actividades operativas temporales que no tienen como origen cuentas de efectivo operacional	FAVIE
4	Acumulación de funciones incompatibles	FAVIE
5	Falta de recuento periódico del efectivo	REU, SLM
6	Documentación justificativa de los desembolsos insuficiente o inadecuada	REU, SLM FRZIM
7	Incumplimiento de medidas de control que garanticen la prevención de pagos dobles	SLM, REU, FEGEO, FRZIM
8	Falta de liquidación de anticipos en efectivo y concesión de anticipos en efectivo adicionales sin haberse liquidado anticipos previos	FRZIM, RAF
9	Partidas de conciliación bancaria pendientes por largo tiempo	Sede, RAF

101. Se recomendó a la FAO que fortaleciera los controles en el proceso de la administración del efectivo, su registro y la presentación de informes mediante la mejora del cumplimiento por parte del personal y las correspondientes actividades de seguimiento a fin de garantizar su custodia segura y su utilización eficiente y económica.

#### B.2.1.6 Gestión de activos y existencias

102. Según informó la FAO, el valor contable neto de los activos fijos ascendía a 23,20 millones de USD y las existencias a 14,60 millones de USD a 31 de diciembre de 2015. En la auditoría llevada a cabo se valoró si la FAO mantiene un sistema adecuado de gestión de activos fijos y existencias que garantice que los registros son completos. Se incluyen aquí adiciones, transferencias, operaciones de retirada, la salvaguardia de los activos y la realización de recuentos físicos periódicos, y la conciliación con los registros. También se examinó la idoneidad y eficacia de los controles financieros para velar por que las transacciones se registren y se notifiquen de conformidad con las políticas contables de las NICSP y los reglamentos financieros de la FAO. Para 2015, se observaron varias deficiencias en materia de control o esferas que necesitan mejora:

**Cuadro 4: Deficiencias observadas en la gestión de activos y existencias**

	<b>Deficiencias de control</b>	<b>Oficina</b>
1	Falta de conciliación de los registros de activos	FEGEO, SLM, REU, FRZIM, RAF, FI
2	Ausencia de artículos atractivos en el registro de activos	FEGEO
3	Artículos que no pueden rastrearse incluidos en el registro de activos	RAF
4	Información incompleta en el registro de activos o activos sin identificación	FEGEO, RAP, SLM, REU, FAVIE, FRZIM, RAF, ES
5	Activos sin nombre del depositario o no utilización del formulario de préstamo de bienes prescrito	RAP, SLM, REU, FAVIE, FRZIM, RAF, ES
6	Disposición final de activos sin notificar o sin cumplir las directrices de procedimiento	REU, FRZIM, RAF, ES
7	Realización incorrecta de la verificación física de los activos o ausencia de presentación del informe de verificación física de los activos completo y finalizado	FAVIE, FRZIM, ES, FI

103. Se observó que activos facturados que ascendían a 730 000 USD, aunque devengados en 2014, solo se añadieron al módulo Oracle Assets en 2015 junto con sus gastos de depreciación por valor de 60 000 USD. Además, había un desfase de 1,20 millones de USD entre las cifras notificadas en el informe sobre la cantidad de existencias de Sudán del Sur y los datos que figuraban en el SMGR. También se observó falta de movimiento en el inventario de publicaciones de 850 000 USD. Agradecemos los esfuerzos realizados por la FAO para presentar fielmente las cuentas efectuando los ajustes recomendados.

104. **Se recomienda a la FAO que fortalezca el mantenimiento de sus activos fijos y existencias mediante la mejora del seguimiento por parte de los responsables de los procesos del cumplimiento de las orientaciones y normas establecidas por la Organización a fin de asegurar una mejor protección de los activos y la calidad de la información sobre los mismos; y apoyar la transición a las NICSP.**

#### **B.2.1.7 Presentación de informes a los donantes**

105. La finalidad de un informe técnico es proporcionar un registro de los trabajos realizados en el proyecto, mientras que el objetivo del informe financiero es ofrecer la situación y los resultados financieros que son de utilidad a los donantes al evaluar los progresos. Esto depende de la presentación oportuna de informes periódicos y finales, la disponibilidad de información y el grado de fiabilidad. También son precisos sistemas con un diseño adecuado y que funcionen eficazmente. Estos sistemas ofrecen controles de seguimiento de las responsabilidades del proyecto e información que respalda la rendición de cuentas a los donantes de la Organización. La falta de capacidad de la Organización de emitir informes precisos y en tiempo oportuno podría dar lugar a la imposición de posibles sanciones por parte de los asociados, la retención de tramos de financiación e incluso la retirada de asociados que aportan fondos. Todos estos aspectos sirven de parámetros en la auditoría de la presentación de informes a los donantes.

#### ***Demoras en la presentación de informes técnicos y financieros a los donantes***

106. La FAO toma conciencia de su responsabilidad y asigna importancia a la ejecución eficiente y eficaz de proyectos de asociación. Las asociaciones constituyen un medio eficaz para llevar a cabo sus iniciativas a escala mundial. Basándose en los datos del FPMIS para el bienio 2014-15, la FAO entregó 832,10 millones de USD, esto es, un 86,78 %, y 794,40 millones de USD, esto es, un 94,08 %, de los proyectos aprobados para los años 2014 y 2015, respectivamente. De estas entregas, 776,60 millones de USD, es decir, un 93,33 %, correspondientes a 2014 y 726,30 millones de USD, esto es, un 91,43 %, correspondientes a 2015 estuvieron financiados por donantes. Estas cifras no solo ponen de relieve la dependencia de la Organización de los fondos procedentes de asociados, sino que también subrayan la importancia de la presentación de informes a los donantes.

107. En el transcurso de la evaluación de las responsabilidades de presentación de informes a los donantes en el Departamento Forestal, el Departamento de Desarrollo Económico y Social y el Departamento de Pesca y Acuicultura, se observaron las deficiencias siguientes:

- a) Se observaron retrasos en la realización de actividades de proyectos (actividades que superaron las fechas límite) durante la ejecución de 124 proyectos del Departamento de Desarrollo Económico y Social, 72 proyectos del Departamento de Pesca y Acuicultura y 102 proyectos del Departamento Forestal;
- b) Hubo retrasos o falta de presentación de informes periódicos (informes sobre la marcha de los trabajos) como se indicaba en los 149 informes sobre los avances relativos a proyectos del Departamento de Desarrollo Económico y Social, los 92 informes sobre los avances relativos a proyectos del Departamento de Pesca y Acuicultura y los

170 informes atrasados sobre los avances en relación con proyectos del Departamento Forestal.

- c) Se observaron retrasos en la presentación de informes finales en 54 proyectos del Departamento de Desarrollo Económico y Social, 18 proyectos del Departamento de Pesca y Acuicultura y 24 proyectos del Departamento Forestal.

108. Las observaciones de la Administración revelaron que los retrasos en el cumplimiento de las obligaciones por parte de los responsables de procesos, especialmente los responsables de presupuesto, y la deficiencia de los controles en materia de seguimiento de las responsabilidades y la información de los proyectos eran las causas habituales de los problemas anteriormente señalados.

109. Debido a los retrasos en la realización de las actividades de los proyectos, la falta de presentación de productos de notificación periódicos y las demoras en la presentación de informes finales, se producen retrasos tanto en el cierre financiero como la preparación y transmisión de informes financieros finales.

110. En 21 de los 83 proyectos concluidos desde el punto de vista financiero en 2015 para el grupo operativo de la Sede tomado como muestra, los informes financieros finales se enviaron a los donantes entre 316 y 1 552 días después de la fecha límite efectiva. Se observó además que el cierre financiero de tres proyectos se llevó a cabo el mismo día en el que se solicitó dicho cierre, 10 cierres se produjeron en el plazo de un mes y ocho se realizaron en un plazo de un mes a más de un año, o un promedio de 37 días. En 15 de 21 proyectos se exigió la presentación de informes financieros finales a los donantes, de los cuales tres se enviaron a los donantes el día de cierre financiero de los proyectos, ocho se enviaron en el plazo de un mes y cuatro se mandaron en un plazo superior a un mes pero inferior a tres.

111. El cierre operacional, que correspondió a los responsables de presupuesto de 10 proyectos en 2014 y 11 en 2015, se llevó a cabo entre 78 y 1 447 días después de la fecha límite efectiva. Posteriormente, el cierre financiero de estos proyectos osciló entre 4 y 437 días.

112. En la tramitación de solicitudes de cierre financiero, la unidad de enlace con fondos fiduciarios destacó que la recepción de solicitudes de cierre financiero no significaba que los proyectos estuviesen realmente listos para cerrarse. En una lista de verificación para el cierre financiero se indican los pasos que deben cumplirse antes de poder cerrar un proyecto desde el punto de vista financiero. Si no se cumple alguno de ellos, la unidad de enlace con fondos fiduciarios debe dirigirse al equipo de proyecto para solicitar la finalización del mismo.

113. Se pone de relieve que si el informe financiero final se emite mucho después de la fecha límite efectiva, la utilidad y la pertinencia del informe para el donante o usuario disminuyen, además de que puede repercutir en la credibilidad de la Organización para aplicar y gestionar contribuciones voluntarias basadas en acuerdos de financiación.

114. Las dificultades anteriores en relación con la presentación de informes a los donantes traen a primer plano dos esferas de acción, a saber: i) las responsabilidades relativas a los proyectos de



los encargados del proceso, sobre todo del responsable de presupuesto; ii) los correspondientes controles de seguimiento en cuanto a la información y las responsabilidades relativas a los proyectos. Los actuales procesos de operaciones sitúan el grueso de las responsabilidades en los responsables de presupuesto. Por ello, es fundamental una ejecución rigurosa que garantice que las actividades se realizan a tiempo y los informes se presentan en los plazos establecidos. Además, la mejora de los controles de seguimiento sobre las responsabilidades y la información relativas a los proyectos es igualmente importante para respaldar y hacer respetar el cumplimiento de las responsabilidades. Sobra decir que deberían mejorarse las funcionalidades del sistema, en particular en lo que respecta a los mecanismos de generación de responsabilidades en los proyectos, el seguimiento de los informes y la precisión y exhaustividad de los datos. La Administración se muestra de acuerdo en que la División de Finanzas debe colaborar estrechamente con los responsables de presupuesto para reducir al mínimo el tiempo de tramitación de las solicitudes de cierre financiero y subsanar los retrasos reforzando la capacidad de los responsables de presupuesto de presentar los informes en tiempo oportuno y cumplir plenamente todos los requisitos que figuran en la lista de verificación para el cierre financiero.

**115. Se recomendó a la FAO que aumentara los controles de seguimiento sobre las responsabilidades y la información relativas a los proyectos, incluida la presentación de informes financieros, mediante mejoras en la funcionalidad del sistema que favorezcan mecanismos de generación de responsabilidades en los proyectos, el seguimiento de los informes y la exactitud e integridad de datos que aseguren una presentación eficaz de informes a los donantes.**

#### **B.2.1.8 Gestión de viajes**

116. En 2015, los gastos de viajes de la FAO ascendieron a 105,46 millones de USD, que suponen el 8,27 % del total de gastos de la Organización. Los viajes pueden clasificarse como viajes en comisión de servicio, viajes de descanso y recuperación, y viajes de consultores, personal no funcionario, profesionales asociados y encargados de la prestación de asistencia técnica a proyectos de campo.

117. La Organización ha establecido y formulado políticas y procedimientos en las distintas fases de viaje, a saber, la planificación, la aprobación, el pago y la tramitación final de reembolso de gastos de viaje, para una gestión eficaz y eficiente de los viajes.

118. Se examinó si actualmente se aplicaban políticas, procedimientos y controles y si funcionaban de forma efectiva y eficaz. Se detectaron las siguientes deficiencias en materia de control:

**Cuadro 5: Deficiencias observadas en los viajes**

	<b>Deficiencias de control</b>	<b>Oficina</b>
1	Falta de planificación de viajes internacionales en comisión de servicio	Departamentos ES, FI y FO en la Sede, RAP, FEGEO, FRZIM
2	Realización de viajes que superan la limitación de días de viaje establecidos en el Boletín del Director General n.º 2013/54	Departamentos ES y FI en la Sede
3	El formulario para la autorización de viajes utilizado para viajes locales no se ajusta al modelo establecido	FAVIE
4	Concesión de anticipos adicionales para gastos de viaje pese a no haberse liquidado anticipos anteriores para viajes previos	REU, SLM, FRZIM, RAP, RAF
5	Presentación de solicitudes de reembolso de gastos de viaje fuera del plazo establecido	FEGEO, REU, RAP, RAF
6	Demoras en la aprobación de las solicitudes de reembolso por parte del responsable de presupuesto y solapamiento de autorizaciones de viaje	FRZIM
7	Falta de presentación de informes de fin de misión para viajes internacionales en comisión de servicios	Departamentos ES, FI y FO en la Sede, RAP, SLM, FAVIE, FRZIM, RAF

119. La Administración comentó que los motivos de las deficiencias en materia de control se deben a lo siguiente: limitaciones de la funcionalidad del módulo de viajes; restricción de la planificación de viajes en comisión de servicios a funcionarios en viajes en comisión de servicio financiados con cargo al Programa ordinario únicamente; datos incorrectos de propuestas de viajes internacionales en comisión de servicios en la autorización de viaje; solicitudes de reembolso presentadas por los viajeros fuera del plazo establecido en la sección del Manual; demoras en la aprobación de las solicitudes de reembolso por parte de los responsables de presupuesto; anticipos anteriores sin liquidar debido a los ajustados programas de viaje; ausencia de un requisito obligatorio de presentación de informes de fin de misión a los viajeros que realizan viajes internacionales en comisión de servicio. Así pues, se impide que la Organización obtenga las debidas garantías de que los viajes realizados y finalizados están dentro del plan y se ajustan a este debido a la falta de cumplimiento con las políticas y procedimientos existentes. De igual forma, en el caso de anticipos múltiples, esto podría aumentar la probabilidad de no recuperar los anticipos una vez que las solicitudes no se presentan a tiempo.

120. **Se recomendó a la FAO que siguiera mejorando la eficacia y efectividad de los viajes del personal a través de a) una planificación adecuada; b) el fortalecimiento de mecanismos de seguimiento que impidan el otorgamiento de anticipos adicionales en los casos en que otros anteriores hayan quedado sin saldar y se encuentren en mora; c) un seguimiento adecuado de la presentación y tramitación oportunas de las solicitudes de viaje; d) la presentación de justificantes, tales como informes de fin de misión, una vez finalizados los viajes en comisión de servicio.**

## **B.2.2 Gestión de riesgos**

121. El compromiso de la FAO de gestionar el riesgo interno se pone de manifiesto en su declaración de que la Organización está integrando la gestión de riesgos en las prácticas y procesos actuales para que forme parte de la cultura de la FAO. Ello se ve respaldado por la política institucional de la FAO sobre gestión de riesgos que reconoce las ventajas de la adopción de la gestión de riesgos que conlleva una planificación más sólida y la adopción de decisiones bien fundamentadas, así como la capacidad de los directores y el personal de los servicios de solucionar deficiencias graves y proporcionar información oportuna sobre estas carencias. Basándonos en el enfoque anterior y la importancia fundamental de gestionar los riesgos para lograr los resultados de la Organización, se han examinado las prácticas de gestión de riesgos de distintos departamentos en la Organización.

122. Se recuerda que la gestión de riesgos ha formado parte del alcance previo de nuestras auditorías y que desde 2011 hemos formulado diversas recomendaciones para la finalización de un marco de gestión de riesgos de la FAO que proporcione orientación en materia de gestión de riesgos para su integración en los procesos operacionales de la Organización. En nuestro examen del ejercicio económico actual, se ha observado que la concienciación sobre las prácticas de gestión de riesgos en la Organización se estaban generalizando, pero que aún existían problemas. Entre estos figura la necesidad de fortalecer el análisis contextual y la documentación formal sobre la gestión de riesgos.

123. Una de las deficiencias más evidentes que se han observado se encuentra en la esfera de la determinación del riesgo, donde debe adoptarse una contextualización más adecuada que influya en medidas sucesivas de gestión de riesgos. Se subraya la importancia de documentar todos los riesgos significativos a fin de garantizar que todos los riesgos operacionales importantes se ponen en conocimiento de los responsables de la toma de decisiones. Por otro lado, la documentación formal de los riesgos es una necesidad absoluta, ya que crea referencias de trabajo que brindan información sobre los riesgos a la Administración, tales como los registros de riesgos, de forma que puedan rastrearse eficazmente y faciliten la adopción de decisiones más fundamentadas sobre el control del riesgo.

124. La FAO había implantado ya dos directrices principales en relación con la gestión de riesgos y se habían llevado a cabo ya en el bienio anterior talleres sobre esta materia. Además, como instrumento operacional y de gestión, las directrices y el marco de políticas de gestión de riesgos de la FAO deben apoyar el control de sus operaciones, ya que los riesgos determinados inciden en el diseño de los controles de riesgos en todos los procesos. La Organización debería aplicar su gestión de riesgos con más firmeza y no solo limitarse a considerarla un ejercicio de cumplimiento. La adopción de medidas que aumenten el nivel de madurez de los riesgos de la FAO e impriman una cultura adecuada en materia de riesgos fortalecerá este aspecto.

125. Se recomendó a la FAO que velara por que la gestión de riesgos se integrara de forma eficaz en las decisiones y procesos operacionales conforme a lo previsto a través de: a) una mejor coordinación de la acción y el seguimiento institucionales; b) el establecimiento de medidas conexas que creen una cultura consciente de los riesgos.

### **B.2.3 Operaciones de las oficinas descentralizadas**

126. En el manual de la FAO sobre descentralización se indica que la descentralización forma parte de una reforma más amplia de la Organización destinada a fortalecer su función como centro de excelencia y a definir mejor su programa de trabajo y sus responsabilidades en apoyo del desarrollo agrícola sostenible. Con la estrategia de descentralización de la FAO, se pretende mejorar la eficacia de la labor de la Organización a nivel nacional, subregional y regional. La descentralización no solo supuso una estructura más descentralizada, sino también un nuevo enfoque de gestión con mayor delegación de facultades y un entorno que fomenta la creatividad y la iniciativa del personal. En este contexto, se ha ajustado la auditoría a actividades principales que inciden en la descentralización. Así, en la auditoría se centró la atención en la aplicación del PCT descentralizado, el funcionamiento del marco de programación por países y la adopción de un mecanismo de respuesta ante el riesgo de fraude.

#### **B.2.3.1 Programa de cooperación técnica (PCT)**

127. El PCT, financiado con cargo a recursos del Programa ordinario de la FAO, pretende responder a su función constitucional de “proporcionar la asistencia técnica que soliciten los gobiernos” ofreciendo su experiencia técnica a sus Miembros a través de proyectos específicos, a corto plazo, con efecto catalizador y sostenibles. La gestión eficaz de actividades y procesos durante colaboraciones con los gobiernos, desde la fase inicial del proyecto hasta su aprobación, la indicación y asignación del presupuesto y la ejecución del proyecto, es fundamental para el éxito del PCT. De lo contrario, la FAO no solo puede ver amenazado el desempeño de su función constitucional, sino que también podría afrontar repercusiones negativas para su reputación. Nuestras auditorías de la ejecución del PCT de la Organización siguen estas líneas, al tiempo que se realizaron evaluaciones de la continuidad de las actividades y procesos anteriormente indicadas.

128. A partir de los datos disponibles a 31 de diciembre de 2015 en el FPMIS, se observó que la FAO entregó 72,96 millones de USD, o sea, el 51,10 % de los 142,78 millones de USD para proyectos aprobados del PCT financiados con cargo a recursos del bienio 2014-15. Los datos se presentan a continuación.

## Cuadro 6: Ejecución del PCT

EJECUCIÓN PARA EL BIENIO 2014-15							
	Asignación		Aprobación		Ejecución		% de ejecución
<b>Apoyo al desarrollo</b>							
África (FAO)	USD	42 297 848,00	USD	46 732 398,00	USD	21 878 151,00	46,82 %
Asia (FAO)		25 378 227,00		27 702 300,00		14 010 317,00	50,57 %
Europa (FAO)		10 509 610,00		11 627 582,00		4 765 047,00	40,98 %
Interregional (FAO)		3 861 009,00		2 614 000,00		609 328,00	23,31 %
América Latina (FAO)		19 034 572,00		20 964 447,00		10 756 277,00	51,31 %
Cercano Oriente (FAO)		9 205 964,00		10 388 588,00		4 769 930,00	49,92 %
<b>Total - apoyo al desarrollo</b>	<b>USD</b>	<b>110 287 230,00</b>	<b>USD</b>	<b>120 029 315,00</b>	<b>USD</b>	<b>56 789 050,00</b>	<b>47,31 %</b>
<b>Asistencia de urgencia</b>							
África (FAO)			USD	13 807 000,00	USD	10 590 845,00	76,71 %
Asia (FAO)				3 914 000,00		2 132 482,00	54,48 %
Europa (FAO)				488 000,00		405 799,00	83,16 %
América Latina (FAO)				2 300 000,00		1 823 913,00	79,30 %
Cercano Oriente (FAO)				2 243 000,00		1 215 192,00	54,18 %
<b>Total - asistencia de urgencia</b>	<b>USD</b>	<b>-</b>	<b>USD</b>	<b>22 752 000,00</b>	<b>USD</b>	<b>16 168 231,00</b>	<b>71,06 %</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>USD</b>	<b>110 287 230,00</b>	<b>USD</b>	<b>142 781 315,00</b>	<b>USD</b>	<b>72 957 281,00</b>	<b>51,10 %</b>

129. En el curso de las auditorías llevadas a cabo, se determinó que la ejecución del PCT seguía viéndose amenazada por problemas relacionados con los aspectos siguientes:

- a) se observaron *retrasos sustanciales en la aprobación de los proyectos* en la RAP y la RAF debido a dificultades con un número concreto de proyectos, aunque a nivel de toda la Organización los retrasos globales han mejorado;
- b) se observaron *asignaciones de recursos como, por ejemplo, asignaciones reales que excedían las indicativas y asignaciones reales cero* en la REU, la RAP y la RAF;
- c) se observó en la REU, la RAP y la RAF que *el compromiso en materia de recursos durante el primer año del bienio fue inferior a la propuesta del 70 %* que se insta a los Representantes regionales a alcanzar;
- d) *nivel bajo de ejecución* presente inicialmente en la FRZIM, la SLM, la REU y la RAF.

130. El número relativamente bajo de solicitudes de gobiernos recibidas y convertidas en proyectos aprobados a comienzos del bienio fue el motivo por el que las asignaciones reales difieren de los valores de asignación indicativos comunicados a las oficinas en los países y por el cual los compromisos respecto de la dotación de recursos en las regiones fueron inferiores a la propuesta del 70 % de la asignación regional para finales del primer año del bienio de financiación. No obstante, antes de finales del bienio 2014-15, el 100 % de la consignación del PCT asignada a proyectos se había comprometido a proyectos aprobados. Por otro lado, el motivo por el cual la

aprobación de los proyectos sufrió cierto retraso (el 80 % de los proyectos se formula y aprueba, no obstante, en el plazo de cuatro meses desde la recepción de la solicitud oficial) y se registró un nivel de ejecución del PCT inicialmente bajo fue que se produjeron demoras en las actividades y problemas relacionados con la ejecución de responsabilidades de los encargados de los procesos, en especial los responsables de presupuesto.

131. Los problemas en cuanto a la aprobación de proyectos, la asignación y el compromiso en relación con los recursos, y el nivel de ejecución afectan a las oficinas descentralizadas, entre otros, en el caso de los proyectos del PCT. El entendimiento colectivo de los desafíos anteriormente indicados y las causas correspondientes mejorarán la ejecución en determinados proyectos del PCT. La consecución de una mayor eficacia de las representaciones en los Estados Miembros a través de modalidades como el Marco de programación por países (MPP) y su anexo de la cartera indicativa de proyectos del PCT garantizará que se determinen posibles proyectos del PCT tan pronto como se pueda, sirviendo para mejorar el tiempo de aprobación y aumentar el nivel de compromiso respecto de la dotación de recursos del PCT. También proporcionará valiosa información en relación con cuestiones relativas a la asignación de recursos. El aumento de la eficacia de las representaciones se complementará con una ejecución rigurosa de las responsabilidades en los proyectos del PCT por parte de los responsables de proceso, lo que dará lugar a mejores niveles de ejecución del PCT.

**132. Se recomendó a la FAO que siguiera procurando una representación sólida en los Estados Miembros para la pronta identificación y aprobación de los proyectos, y que exigiera a los responsables de proceso la ejecución de las responsabilidades de los proyectos del PCT que sean esenciales para la aprobación de dichos proyectos, el compromiso y la asignación de recursos del PCT y el logro del nivel deseado de ejecución del PCT, a fin de garantizar una eficacia general en la aplicación del PCT.**

#### **B.2.3.2 Marco de programación por países (MPP)**

133. El PCT demuestra el compromiso de la FAO de apoyar a los gobiernos en sus esfuerzos por lograr objetivos de desarrollo y aplicar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente. En él se definen las prioridades de desarrollo para la colaboración entre la FAO y un Estado Miembro, las realizaciones que se deben lograr y que contribuyen a las prioridades a nivel nacional y los resultados institucionales de la FAO, así como los recursos y asociaciones necesarios. Se trata del documento estratégico institucional a nivel nacional y constituye un acuerdo entre el gobierno y la FAO. La formulación del MPP es el primer paso para una programación nacional eficaz.

134. Sin embargo, algunos Estados Miembros aún no tienen MPP debidamente aprobados, mientras que algunos de los que sí tienen MPP no cumplen con las políticas y directrices establecidas para la elaboración de los mismos, lo cual se puso de manifiesto en los resultados de la actual visita que se realizó a una selección de oficinas descentralizadas.

135. En la RAP, hay aún cuatro países en proceso de finalización de sus MPP. Lo mismo ocurre en cuatro países de la RAF. En el caso de la REU, había ocho países cuyos MPP no cumplían las políticas y directrices establecidas a comienzos de 2012 y, salvo en el caso de un país, no se

observó documentación en cuanto a la realización de un examen previo a la finalización y debida aprobación de los MPP.

136. Aunque la FAVIE y la FEGEO cuentan ya con MPP aprobados, no se elaboraron los correspondientes planes de trabajo en los países y no disponían de estrategia y plan de acción para la movilización de recursos del MPP. El plan de trabajo en los países ofrece el plan más detallado en la realización de proyectos para la consecución de los productos deseados. Por otro lado, la estrategia y plan de acción para la movilización de recursos comprende información exhaustiva sobre la necesidad de recursos para la aplicación del MPP. La FEGEO solo tenía previsto diversificar sus actividades de movilización de recursos dirigiéndose a representantes de donantes no tradicionales a nivel nacional en apoyo de su MPP. Como parte de la estructura regional integral de la FAO, la FEGEO sigue el plan de movilización de recursos adoptado por la REU sin elaborar el suyo propio. Un examen más detallado del MPP de la FAVIE reveló que en la sección relativa al seguimiento y evaluación no se había definido con claridad el protocolo para el seguimiento y evaluación.

137. En la FRZIM, no se pudo determinar si se habían logrado o no los resultados previstos en la aplicación de sus proyectos, ya que las realizaciones notificadas en el informe nacional anual no proporcionaban información cuantificable que pudiera utilizarse para medir o evaluar los avances del indicador del MPP identificado. Los logros notificados no se validaron debido a la falta de información o datos que pudieran utilizarse como referencia para determinar la relación de los resultados de los proyectos y el marco de seguimiento del MPP. De hecho, los logros de tres proyectos del PCT en la FRZIM no tenían relación con los productos y resultados del MPP.

138. Ante la falta de MPP, las prioridades y los resultados que debían lograrse a medio plazo en apoyo de los objetivos de desarrollo relativos a la agricultura, el desarrollo rural y la seguridad alimentaria y nutricional a nivel nacional tal vez no puedan definirse. Sin el plan de trabajo en los países, los avances en la aplicación del MPP no podrían determinarse de forma concreta y las partes interesadas no podrían determinar e incorporar elementos adicionales que no estuviesen previstos en el momento de formulación del MPP. Por último, ante la falta de una estrategia y plan de acción para la movilización de recursos del MPP, la FAO y los asociados que aportan recursos no pueden movilizar eficazmente los recursos necesarios para la aplicación del MPP en los países.

139. **Se recomendó a la FAO que velara por que los marcos de programación por países se viesen respaldados por planes de trabajo en los países que estuvieran plenamente documentados y se hubieran sometido a un examen interdisciplinario de garantía de la calidad y técnico de acuerdo con las directrices para los marcos de programación por países (MPP) a fin de velar por que estos contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la Organización. Además, se recomendó a la FAO que garantizara que la estrategia y los planes de acción para la movilización de recursos se elaborasen con el fin de ayudar a poner en práctica las estrategias de forma más efectiva y eficaz, en apoyo de la aplicación de los MPP en las oficinas en los países.**

### **B.2.3.3 Mecanismo de respuesta ante el riesgo de fraude en las oficinas en los países**

140. El objetivo de la auditoría es valorar y evaluar el marco de respuesta al riesgo de fraude adoptado por la Organización, si lo hubiere, y examinarlo en cuanto a su eficacia operacional.

141. En la verificación llevada a cabo se observó que los planes de control del fraude en la RAP y la SLM, así como en la FAVIE y la FEGEO, no estaban actualizados. La RAP ni siquiera contaba con un plan de control del fraude en el que teóricamente debieran fundamentarse los respectivos planes de control del fraude de las oficinas en los países. Las 17 oficinas en los países incluidas en esta oficina regional no fueron capaces de elaborar planes de control del fraude actualizados.

142. Además, en el examen de las distintas categorías de riesgo en el plan de control del fraude de la FAVIE se puso de manifiesto que no se abordaban los posibles riesgos existentes en la aplicación de proyectos y en la presentación de informes. La determinación de los riesgos inherentes en la aplicación de proyectos y la presentación de informes podría proporcionar un alcance más amplio y más exhaustivo del plan de control del fraude.

143. En el plan de control del fraude de la FEGEO, sus recursos humanos y proveedores no cumplían la obligación de emitir una declaración de concienciación sobre el fraude con arreglo a su plan de control del fraude. Al mismo tiempo, el plan de control del fraude de la FRZIM no abordaba debidamente la administración de las CDA y tampoco estaba actualizado en la Red de información sobre las Oficinas en los países. La RAF, por otro lado, sigue en proceso de elaborar su mecanismo de respuesta ante el riesgo de fraude.

144. La actualización periódica del plan de control del fraude habría otorgado a la FAO la posibilidad de incorporar tendencias y novedades recientes en torno a los mecanismos de respuesta de la Organización contra el fraude y otras prácticas conexas.

**145. Se recomendó a la FAO que garantizase que todas las oficinas en los países actualizaran sus planes de control del fraude, en particular las evaluaciones del riesgo de fraude y otras prácticas corruptas, a fin de asegurar una visión más completa de los acontecimientos recientes que influyen en el nivel de riesgo. Además, se recomendó a la FAO que velara por que en el nuevo contexto de las evaluaciones del riesgo y planes de control del fraude se incluyera la presentación de informes sobre la aplicación de los proyectos como una de las categorías de riesgo de fraude a fin de mejorar la calidad de las consiguientes estrategias de gestión de riesgos.**

## **C. DECLARACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN**

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

146. En 2015, el total de las cancelaciones efectuadas ascendió a 2 463 USD, que correspondían a una factura de un proveedor con fecha del 22 de septiembre de 2011. La cancelación fue autorizada por el Subdirector General de los Servicios Internos conforme a lo dispuesto en la Sección 202.92 del Manual.



## **C.2 Pagos a título graciable**

147. La Administración 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**

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

149. En una carta con fecha del 19 de mayo de 2015, se informó de un caso de fraude pendiente así como de casos ya cerrados. El caso pendiente sometido a examen correspondía al año 2014. Este caso ya está cerrado después de que el asociado en la ejecución aceptara volver a distribuir los insumos, esto es, semillas y caupí, a su costa, lo que se hizo a comienzos de 2015 y fue verificado por la Representación de la FAO en Somalia. Este caso se refiere a la presentación de documentación fraudulenta que acreditaba que la distribución de los insumos se había realizado, aun cuando el asociado en la ejecución no había llevado a cabo la distribución conforme a lo exigido en su CDA con la FAO. La Representación de la FAO en Somalia readmitió al asociado en la ejecución el 17 de junio de 2015.

150. Para 2015, se notificaron 11 casos y en dos de ellos se veía implicado el mismo empleado. Ambos casos se referían a conflictos de intereses no declarados de dos empresas distintas con un funcionario de la FAO en violación de lo dispuesto en el Código de conducta para los proveedores de las Naciones Unidas. Se sancionó a las empresas con una inhabilitación que se levantará cumplidas ciertas condiciones por tres años al incumplir las condiciones establecidas por el Subdirector General de los Servicios Internos después de una sanción inicial de habilitación condicional. Los casos están ya cerrados.

151. Solo uno de los 11 casos de 2015 está pendiente, mientras que el resto fueron resueltos. El informe de la Oficina del Inspector General sobre el caso pendiente se publicó en diciembre de 2015. Se determinó que los documentos del proveedor que indicaban la fuente y el tipo de semillas suministradas a una oficina de la FAO eran, sin lugar a dudas, fraudulentos. El Comité está examinando actualmente este asunto para presentar recomendaciones de sanción al Subdirector General de los Servicios Internos.

152. Otros fraudes o presuntos fraudes notificados en 2015 se refirieron a los aspectos siguientes: a) falseamiento por parte de empleados de asociados en la ejecución de actividades del proyecto “dinero por trabajo” en Somalia para retener una parte de los pagos adeudados a beneficiarios y conservar o revender insumos agrícolas, lo que generó una pérdida por valor de 52 489 USD; b) uso indebido de los recursos de la Organización y conflicto de intereses no declarado por parte de un funcionario que utilizó su puesto y red profesional para promover los intereses empresariales de su esposa; c) apropiación indebida para uso personal por parte de un funcionario de comestibles pertenecientes a la Organización; d) cobro por parte de un funcionario de cheques de pago a otros empleados para su propio uso personal; e) presentación por parte de un funcionario de solicitudes de reembolso de gastos médicos que ascendían a aproximadamente

1 800 USD y que habían quedado cubiertos de forma parcial o total por otras pólizas de seguro, o que nunca se habían pagado a un facultativo; f) alteración de facturas por un funcionario en favor de solicitudes de reembolso de gastos médicos que ascendían a 3 809 USD; g) colusión entre un empleado de la FAO y un posible contratista de construcción mediante el intercambio de información confidencial relativa a una licitación, lo que ayudó a este último a obtener una contrata.

153. Se observó que el 82 % de los casos de fraude o presunto fraude, o sea, nueve de los 11 casos registrados, fueron cometidos por funcionarios y en el 45 % de los casos, esto es, en cinco de los 11 casos, participaron también terceros. Cuatro de los nueve casos correspondieron a la apropiación indebida de activos, lo que supuso el mayor número de casos comunicados en el año 2015.

**154. Se insta a la FAO a que siga fortaleciendo su gobernanza del riesgo de fraude mediante un examen de los factores de riesgo de fraude determinados actualmente y la idoneidad de los correspondientes mecanismos de respuesta ante el riesgo a fin de afrontar mejor la vulnerabilidad al fraude.**

## **D. AGRADECIMIENTOS**

155. Queremos manifestar nuestro agradecimiento al Director General, el Director General Adjunto, los subdirectores generales, los representantes regionales, los directores de la Sede, el Director de Finanzas, los representantes en los países y su personal por la cooperación y la asistencia prestada al Auditor Externo durante nuestra auditoría.

**Michael G. Aguinaldo**  
**Presidente**  
**Comisión de Comprobación de Cuentas de la República de Filipinas**  
**Auditor Externo**

**Ciudad Quezón (Filipinas)**  
**7 de julio de 2016**

## Lista de siglas

Sigla	Descripción
ADG	Subdirector General
ASP	Acuerdo de servicios personales
CDA	Carta de acuerdo
CS	Departamento de Servicios Internos
CSC	Centro de Servicios Compartidos
CSF	División de Finanzas
CSFE	Unidad de Enlace con Fondos Fiduciarios
CWP	Plan de trabajo en los países
ES	Desarrollo económico y social
ESA	División de Economía del Desarrollo Agrícola
ESN	División de Nutrición y Sistemas Alimentarios
ESS	División de Estadística
EST	División de Comercio y Mercados
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAOSOM	Representación de la FAO en Somalia
FAVIE	Representación de la FAO en Viet Nam
FC	Comité de Finanzas
FEGEO	Representación de la FAO en Georgia
FI	Departamento de Pesca y acuicultura
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FO	Departamento forestal
FPMIS	Sistema de información sobre gestión del Programa de campo
FRZIM	Representación de la FAO en Zimbabwe
MPP	Marco de programación por países
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
OIG	Oficina del Inspector General
OSP	Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos
PCT	Programa de cooperación técnica
PIR	Informe sobre la ejecución del programa
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PR	Solicitud de compra
PTP	Programa de trabajo y presupuesto
RAF	Oficina Regional de la FAO para África
RAP	Oficina Regional de la FAO para Asia y el Pacífico
REU	Oficina Regional de la FAO para Europa y Asia Central
SLM	Oficina Subregional de la FAO para Mesoamérica

<b>Sigla</b>	<b>Descripción</b>
SMART	Específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada
SMGR	Sistema mundial de gestión de recursos
TC	Departamento de Cooperación Técnica
TCS	División de Cooperación Sur-Sur y Movilización de Recursos
TPF	Fondo para liquidaciones