



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

42.º período de sesiones

2021

**Cuentas comprobadas de la FAO correspondientes a 2018
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.



**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 2018**

Resumen	1
A. Mandato, alcance y metodología	13
1. Mandato	13
2. Alcance y objetivos	13
3. Metodología y responsabilidades del auditor	14
B. Resultados de la auditoría	16
B.1 Asuntos financieros	16
B.1.1 Comprobación de los estados financieros	17
B.1.2 Liquidez de la Organización	16
B.1.3 Contabilidad y gestión de las obligaciones de las prestaciones a los empleados	20
B.1.4 Gestión de las inversiones	24
B.1.5 Centro de Servicios Compartidos	26
B.1.6 Declaración sobre controles internos	30
B.1.7 Investigación de denuncias por fraude y otras conductas indebidas	35
B.2. Asuntos de gobernanza	37
B.2.1 Gestión de los recursos humanos de la Organización	37
B.2.2 Entorno de control en las oficinas descentralizadas	52
B.2.2.1 Ejecución y seguimiento de los proyectos	52
B.2.2.2 Programa de cooperación técnica	53
B.2.2.3 Presentación de informes a los donantes	54
B.2.2.4 Gestión de compras y contrataciones	54
B.2.2.5 Gestión del efectivo	55
B.2.2.6 Gestión de activos	56
B.2.2.7 Gestión de los recursos humanos en las oficinas descentralizadas	56
B.2.2.8 Gestión de viajes	57
B.2.2.9 Evaluación general del entorno de control	58
C. Declaraciones de la Administración	59
C.1. Cancelación de pérdidas de efectivo y cuentas por cobrar	59
C.2. Pagos a título graciable	59
C.3. Casos de fraude o presunto fraude	59
D. Agradecimientos	61
Lista de siglas	62

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 2018 y las observaciones sobre la administración y gestión de la Organización, estipuladas en el artículo 12.4 del Reglamento Financiero.

2. Se trata del quinto informe anual publicado desde 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 económico 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, deberían señalarse 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 (NIA). La auditoría llevada a cabo dio lugar a la emisión de un dictamen sin reservas¹ sobre los estados financieros de la Organización correspondientes al ejercicio económico concluido el 31 de diciembre de 2018. 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 2018; b) sus resultados financieros; c) los cambios en los activos y valores netos; d) sus flujos de efectivo; y e) la comparación entre las cifras presupuestadas y efectivas de sus gastos para el mencionado ejercicio de conformidad con las NICSP.

4. 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.

5. Además de la auditoría financiera, se auditaron los resultados en consonancia con el artículo 12.4 del Reglamento. El examen comprendió los aspectos de la FAO siguientes: a) el Centro de Servicios Compartidos (CSC); b) la gestión de los recursos humanos de la Organización; y c) las operaciones de las oficinas de representación. Se formularon a la Administración recomendaciones destinadas a apoyar los objetivos de la labor de la FAO,

¹Dictamen sin reservas de la auditoría: de acuerdo con la 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”.

reforzar su transparencia y rendición de cuentas y mejorar y añadir valor a la gestión financiera y la gobernanza de la Organización.

6. En lo que respecta a los asuntos financieros, se han formulado recomendaciones para abordar los cambios actuales en el calendario de pago de los países que contribuyen en mayor medida, lo cual requiere flexibilidad por parte de la FAO y que esta armonice sus pautas de gasto con las entradas de efectivo sin sacrificar el logro de sus objetivos. En cuanto a las obligaciones de las prestaciones a los empleados, se destacó la necesidad de elaborar tasas de jubilación y participación actualizadas y pertinentes para su utilización de cara a la valoración de estas y en futuros períodos, realizar auditorías y exámenes periódicos sobre el rendimiento del plan de seguro, elaborar directrices escritas sobre el porcentaje de devolución o beneficio a distribuir entre los respectivos organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma (OSR) participantes y el personal activo y jubilado, así como establecer disposiciones específicas para reducir (contener) los gastos de financiación en un período de tiempo determinado a fin de hacer frente a sus obligaciones por terminación del servicio. Asimismo, en relación con las inversiones, se destacó la importancia de formalizar por escrito una política sobre la práctica actual de contratación de los servicios de los gestores de inversiones y del depositario y sobre la evaluación del rendimiento actual de la cartera de inversiones en mercados emergentes, así como determinar vías adecuadas que permitan obtener beneficios óptimos al tiempo que se superan los parámetros de referencia para garantizar la protección de las inversiones en los mercados emergentes frente a pérdidas futuras.

7. En lo relativo al CSC, se destacó la necesidad de que la administración del mismo y otras oficinas pertinentes de la FAO tomaran medidas para mejorar los controles relativos a la gestión de los activos, las cuentas por pagar, las nóminas, los recursos humanos y los procesos relativos a los viajes, y lograr así operaciones eficientes y una prestación de servicios eficaz. También se formularon recomendaciones que añadían valor a la prestación continua de servicios de calidad y eficientes por parte del CSC a sus clientes y partes interesadas, disponiendo para ello de un instrumento estructurado a la hora de proporcionar soluciones proactivas y más rápidas a cada una de las solicitudes de servicios, poniendo en marcha un sistema de calidad conforme a las normas internacionales y presentando informes sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos existentes en las solicitudes de servicios.

8. Con respecto a la gestión de los recursos humanos de la Organización, los resultados de la auditoría señalaron oportunidades de mejora que incluían, entre otras, la optimización de las políticas, la gestión del rendimiento, perspectivas de promoción profesional en toda la Organización y la mejora de las perspectivas en materia de gestión de riesgos, en particular los riesgos relativos a la gestión de los recursos humanos. Considerando estos aspectos a nivel estratégico, para que la función de la Oficina de Recursos Humanos (OHR) proporcione un sentido de la dirección y una sensación de finalidad sobre cómo se debe gestionar el capital humano de la Organización son necesarias políticas muy claras y procesos muy eficaces en el ámbito de la gobernanza, donde se deben hacer efectivos la rendición de cuentas, la gestión de riesgos y el control interno.

9. En cuanto a las operaciones de las oficinas de representación, se observaron varias deficiencias o ineficiencias a lo largo de los procesos operacionales, a saber: a) tasas bajas de ejecución de proyectos y retrasos en el cierre operacional y financiero de los mismos; b) retrasos en la aprobación de solicitudes de proyectos del Programa de cooperación técnica (PCT) y en la ejecución de los mismos; c) retrasos en la presentación de informes de progresos o informes finales a los donantes o falta de presentación de los mismos; d) demoras en la

entrega de bienes adquiridos y en la ejecución de cartas de acuerdo (CDA); e) agotamiento casi completo del dinero para gastos menores tras su reposición y existencia de pagos que superaban el límite establecido; f) información incompleta o inexacta sobre activos en el informe de activos y falta de cumplimentación del formulario necesario tras la retirada o traspaso de partidas de activos; g) registros incompletos de selección de consultores y carpetas incompletas o no actualizadas; y h) retrasos en la presentación de solicitudes de reembolso de gastos de viaje e informes de fin de misión, o falta de presentación de los mismos, así como anticipos para viajes en mora.

Resumen de las recomendaciones

10. Se formularon recomendaciones de adición de valor destinadas a apoyar los objetivos de la labor de la FAO, reforzar la transparencia y la rendición de cuentas, así como mejorar la gestión financiera y la gobernanza de la Organización y añadirles valor. Las principales recomendaciones son que la Organización debe:

Recomendaciones		Prioridad ²	Plazo
Asuntos financieros			
Liquidez de la Organización			
1.	Tener en cuenta los cambios en el calendario de pago de los países que contribuyen en mayor medida a la hora de seguir y realizar previsiones sobre su situación de efectivo, y armonizar las pautas de gasto con la entrada de efectivo a fin de garantizar que se hace frente a las obligaciones relacionadas con la ejecución del programa de trabajo aprobado. (Párrafo 43)	Fundamental	2019
2.	Realizar certificaciones más sólidas ante los Estados Miembros a fin de que estos paguen de manera sistemática y oportuna sus cuotas asignadas corrientes y las cuotas atrasadas con miras a garantizar la disponibilidad de fondos suficientes para las operaciones de la Organización. (Párrafo 44)	Fundamental	2019
Obligaciones de las prestaciones a los empleados			
3.	Garantizar una valoración realista y pertinente de las obligaciones de las prestaciones después del cese en el servicio de las que se informa en los estados financieros al final del año elaborando tasas de jubilación y participación actualizadas y pertinentes para su uso en la valoración de diciembre de 2019 y en períodos futuros. (Párrafo 49)	Importante	2019-20

²**Fundamental:** Se considera indispensable tomar medidas para asegurarse de que la Organización no se vea expuesta a altos riesgos. Si no se actuase podrían producirse graves consecuencias financieras e importantes trastornos operativos.

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

Recomendaciones		Prioridad ²	Plazo
4.	Institucionalizar y realizar regularmente una auditoría sobre el rendimiento de los planes de seguro con resultados disponibles en los plazos establecidos para garantizar la adopción de decisiones informadas y medidas eficaces. <i>(Párrafo 54)</i>	Importante	2019-20
5.	Elaborar directrices escritas que contengan los procedimientos, la forma de asignación y otras condiciones apropiadas para distribuir el porcentaje de devolución o beneficio entre los respectivos OSR participantes. <i>(Párrafo 58)</i>	Fundamental	2019-2020
6.	Examinar el saldo de la Cobertura de seguro médico para supernumerarios (MCS) (cuenta 3232), que asciende a un total de 978 857 USD, en coordinación con la OHR, y reasignar el superávit basándose en el porcentaje de distribución de la MCS revisado de 2019. <i>(Párrafo 62)</i>	Importante	2019-20
7.	Establecer disposiciones específicas de financiación y reducción (contención) de gastos en un período de tiempo determinado a fin de que la Organización afronte sus obligaciones por terminación del servicio en el marco de la orientación proporcionada por los órganos rectores de la FAO. <i>(Párrafo 69)</i>	Fundamental	2019
Gestión de las inversiones			
8.	Formalizar, distribuir y publicar una política escrita sobre la práctica actual de contratación de los servicios de los gestores de inversiones y los depositarios. La política debería incluir lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> a. actividades detalladas que se deben llevar a cabo en cada fase de la contratación, a saber, inicio, selección, aprobación y firma de los contratos financieros; b. criterios definidos en los requisitos de selección y aptitud de los gestores de inversiones y los depositarios, sus mandatos y otras condiciones que se consideren necesarias. <i>(Párrafo 73)</i> 	Fundamental	2019
9.	Evaluar con la diligencia debida el rendimiento actual de la cartera de inversiones en mercados emergentes y determinar vías adecuadas que permitan obtener rendimientos óptimos superando al mismo tiempo los parámetros de	Fundamental	2019

Recomendaciones		Prioridad ²	Plazo
	referencia para garantizar la protección de las inversiones en los mercados emergentes frente a pérdidas futuras. <i>(Párrafo 78)</i>		
Centro de Servicios Compartidos (CSC)			
10.	Adoptar las medidas necesarias para seguir aumentando la eficiencia y eficacia de los controles de la gestión en los servicios prestados por el CSC, así como mejorar el cumplimiento a nivel institucional de las políticas, los reglamentos y los procedimientos existentes en relación con la ejecución de los procesos del CSC. <i>(Párrafo 83)</i>	Importante	2019-20
11.	Acelerar la negociación y la adquisición de un instrumento estructurado para el CSC que permita garantizar una gestión adecuada y una supervisión y seguimiento precisos de las solicitudes que se deben tramitar, dando lugar así a operaciones, una presentación de informes y un cumplimiento eficaces y eficientes que respalden de manera más adecuada a la FAO. <i>(Párrafo 87)</i>	Importante	2019-20
12.	Crear un mecanismo para elaborar un informe periódico sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos en las solicitudes de servicios de las oficinas de la FAO, que se les debería comunicar con regularidad, y publicar dicho informe en el tablero de información o sitio web del CSC destinado para ello, principalmente para disponer de información valiosa que ayude a las oficinas de la FAO y al CSC a abordar de manera proactiva las oportunidades comunicadas para mejorar el cumplimiento de las solicitudes de servicios y ayudar a lograr resultados de los procesos eficientes y eficaces. <i>(Párrafo 91)</i>	Importante	2019-20
13.	Utilizar el informe sobre cumplimiento del CSC para incluir indicadores de porcentajes de error o incumplimiento al evaluar el rendimiento del oficial o personal competente responsable del incumplimiento, a fin de mejorar aún más la rendición de cuentas y el desempeño eficaz de sus responsabilidades. <i>(Párrafo 92)</i>	Importante	2019-20
14.	Prestar apoyo a la administración del CSC para que elabore un plan de trabajo con actividades específicas destinadas a poner en marcha un sistema de calidad conforme a lo dispuesto por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y que dicho plan de trabajo y recursos esté aprobado y en marcha en 2019, a fin de garantizar	Importante	2019-20

Recomendaciones		Prioridad ²	Plazo
	que el CSC ofrece a sus clientes servicios de alta calidad conformes a una norma internacional sobre sistemas de gestión de la calidad. <i>(Párrafo 96)</i>		
Declaración sobre el control interno			
15.	Mejorar el proceso y las actividades existentes que apoyan la preparación de la Declaración sobre controles internos mediante la documentación formal de la evaluación de todos los principios de control interno del Marco de control interno de la FAO, en particular los principios 1, 2, 8, 10, 13 y 17, que no están incluidos específicamente en el cuestionario de control interno. <i>(Párrafo 102)</i>	Importante	2019-20
16.	Garantizar una documentación sistemática de la base de la conclusión sobre el estado de los controles internos a fin de respaldar lo que se asegura en la Declaración sobre controles internos y promover en mayor medida la rendición de cuentas y la transparencia en el proceso. <i>(Párrafo 108)</i>	Fundamental	2019-20
17.	Definir en mayor medida la base de la conclusión de la Administración expuesta en la carta de representación, y proporcionar orientación adicional al respecto, a fin de optimizar y armonizar el proceso y garantizar la coherencia a la hora de extraer una conclusión sobre la situación de control interno real en una región, departamento u oficina. <i>(Párrafo 113)</i>	Importante	2019-20
18.	Poner en marcha medidas proactivas adicionales que garanticen en mayor grado la precisión de las respuestas al cuestionario de control interno, dada la importancia de la confirmación que se proporciona en el mismo, a fin de respaldar las garantías expresadas por el Director General en la Declaración sobre controles internos, así como permitir la adopción de medidas informadas para abordar cualquier deficiencia en los controles internos en las respectivas esferas de responsabilidad. <i>(Párrafo 119)</i>	Importante	2019-20
19.	Fortalecer la ejecución de las fases de examen y validación de las respuestas proporcionadas en el cuestionario de control interno, tal como se establece en la nota orientativa sobre la presentación de informes de control interno, a fin	Importante	2019-20

Recomendaciones		Prioridad ²	Plazo
	de garantizar que se refleje el estado real de los controles internos en las oficinas. <i>(Párrafo 120)</i>		
Investigación de denuncias por fraude y otras conductas indebidas			
20.	Abordar los desafíos a los que se enfrenta la Oficina del Inspector General (OIG) en su trabajo de investigación, especialmente los relativos a las limitaciones de recursos, y hacer el mismo hincapié y elaborar una estrategia para adoptar medidas rápidas y eficaces en relación con las denuncias por fraude o conductas indebidas a fin de respaldar el sólido mensaje de la Organización de que se toma en serio la lucha contra el fraude y otras conductas indebidas y reducir de manera más adecuada el número de este tipo de casos, promoviendo controles del fraude más apropiados en la Organización. <i>(Párrafo 128)</i>	Fundamental	2019
Gobernanza			
Gestión de los recursos humanos de la Organización			
21.	Plan de actividades sobre recursos humanos Elaborar planes de actividades sobre recursos humanos que se reflejen en un plan estratégico y un plan de acción formales y concretos que abarquen un período determinado, y actualizar dichos planes, a fin de establecer hojas de ruta y objetivos claros, corroborar el seguimiento de los resultados del trabajo y apoyar las metodologías, estrategias y logros notificados para mejorar la integridad de la información en sus informes. <i>(Párrafo 133)</i>	Importante	2019-20
22.	Planificación del personal Garantizar que en el ejercicio de planificación del personal se tienen en cuenta las observaciones de los trabajadores, así como el plazo establecido para alcanzar los objetivos, y que este ejercicio está respaldado por un marco de análisis adecuado para lograr el valor deseado y promover la eficiencia operacional. <i>(Párrafo 137)</i>	Importante	2019-20
23.	Movilidad del personal Mejorar su política de movilidad garantizando que el objetivo estratégico en materia de recursos humanos y el plan de acción conexo se articulan de manera clara para facilitar su aplicación eficaz, realizando evaluaciones oportunas y periódicas mediante observaciones del personal y	Importante	2019-20

Recomendaciones		Prioridad ²	Plazo
	reforzando en mayor medida su comunicación con otras oficinas. <i>(Párrafo 144)</i>		
24.	Políticas de contratación Fortalecer sus políticas existentes de selección y contratación, diseñar procesos y mecanismos eficaces y garantizar la inclusión de parámetros de eficiencia claros en el desarrollo de los indicadores clave del rendimiento del proceso de contratación, a fin de que los responsables de los procesos puedan determinar con precisión el rendimiento de las actividades conexas y permitir un mejor seguimiento del rendimiento de todo el proceso de selección y contratación. <i>(Párrafo 147)</i>	Importante	2019-20
25.	Paridad de género Seguir esforzándose por lograr los objetivos de paridad de género, entre otras cosas, mediante la articulación de su meta para cada categoría de puestos con plazos; articular con claridad las directrices y procedimientos sobre diversidad geográfica y comunicarlos al personal encargado de la contratación a fin de garantizar la transparencia y una representación más adecuada; y facilitar el seguimiento oportuno de los progresos realizados al respecto para lograr de manera eficiente los resultados previstos. <i>(Párrafo 150)</i>	Importante	2019-20
26.	Contratación de consultores Reforzar su política de contratación y renovación de contratos a consultores y suscriptores de acuerdos de servicios personales (ASP) incluyendo disposiciones claras sobre la concesión de excepciones relacionadas con las interrupciones obligatorias del servicio, a fin de establecer de manera más adecuada la autoridad pertinente, aclarar responsabilidades y eliminar discrecionalidades. <i>(Párrafo 155)</i>	Importante	2019-20
27.	Evaluación del rendimiento del personal Mejorar su capacidad institucional en la preparación y consecución de los objetivos e indicadores del rendimiento de su Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) mediante un seguimiento y examen sólidos basados en criterios de rendimiento bien definidos y coherentes, a fin de respaldar una evaluación	Importante	2019-20

Recomendaciones		Prioridad ²	Plazo
	más precisa y significativa del rendimiento del personal y la presentación de los informes correspondientes sobre resultados de los programas. <i>(Párrafo 158)</i>		
28.	<p>Orientación y capacitación del personal</p> <p>Garantizar el suministro de orientación y capacitación adecuadas, tanto al personal como a los supervisores, en relación con la gestión de las observaciones sobre el rendimiento y su documentación en el SEGR a fin de respaldar de manera más adecuada las futuras evaluaciones del rendimiento; y examinar las políticas de impugnación existentes y la experiencia al respecto en otros organismos de las Naciones Unidas y adoptar las buenas prácticas que se llevan a cabo en el sistema de las Naciones Unidas. <i>(Párrafo 159)</i></p>	Importante	2019-20
29.	<p>Planes de aprendizaje del personal</p> <p>Realizar un seguimiento más estrecho de la ejecución de los planes de aprendizaje del personal para garantizar que estos se preparan sobre la base de un análisis inclusivo de las necesidades de conocimientos y competencias del personal y que estos están claramente vinculados a las necesidades y prioridades de la Organización a fin de optimizar el uso de los esfuerzos y los recursos de formación profesional. <i>(Párrafo 163)</i></p>	Importante	2019-20
30.	<p>Declaración de la situación financiera</p> <p>Iniciar la elaboración de la estrategia más apropiada, en estrecha coordinación con el Asesor Jurídico, lo cual garantizará el pleno cumplimiento por parte del personal de la presentación de la declaración de la situación financiera necesaria en un período de tiempo determinado, con inclusión de la imposición de medidas disciplinarias en caso de incumplimiento para promover una mayor transparencia y rendición de cuentas en la Organización. <i>(Párrafo 166)</i></p>	Fundamental	2019-20
31.	<p>Coordinación entre la OHR y la Oficina de Ética</p> <p>Establecer una política específica de intercambio de observaciones entre la OHR y la Oficina de Ética para permitir colaboraciones más eficientes y mejoras operacionales de las medidas</p>	Importante	2019-20

Recomendaciones		Prioridad ²	Plazo
	relacionadas con los recursos humanos, e incluir en el plan de acción de la Oficina de Recursos Humanos para 2017-19 la impartición de capacitación obligatoria en materia de ética para todos los funcionarios, así como diseñar un curso de capacitación que incluya una sesión destinada a las preocupaciones sobre ética del personal, llevada a cabo en estrecha colaboración con la Oficina del Ombudsman y de Ética. <i>(Párrafo 167)</i>		
32.	<p>Ejercicio de aportación de observaciones sobre asuntos relacionados con los recursos humanos</p> <p>Garantizar la realización de un ejercicio periódico y formal de aportación de observaciones en relación con la gestión general de los recursos humanos de la Organización a fin de fortalecer aún más las relaciones de sus recursos humanos y las estrategias conexas, así como para fundamentar en mayor medida su programa normativo, basado en las competencias, los conocimientos y el compromiso. <i>(Párrafo 172)</i></p>	Importante	2019-20
Entorno de control en las oficinas descentralizadas			
Ejecución y seguimiento de los proyectos			
33.	Garantizar la eficacia y eficiencia de la ejecución y los resultados de los proyectos mediante la aplicación de controles de seguimiento y supervisión mejorados al presupuesto de los proyectos y en el cumplimiento de los plazos y objetivos de los mismos, así como en la obligación de rendir cuentas ante los donantes y otros requisitos administrativos de los proyectos. <i>(Párrafo 177)</i>	Importante	2019-20
Programa de cooperación técnica (PCT)			
34.	Garantizar la eficiencia y eficacia generales en la ejecución de los proyectos del PCT mediante la revisión y mejora adicional de su estrategia de ejecución, colaborando estrechamente con todas las partes interesadas de los proyectos para reducir los retrasos en los mismos y formando al personal mediante capacitación sobre la formulación de los mecanismos y la preparación de los documentos de los proyectos. <i>(Párrafo 181)</i>	Importante	2019-20
Presentación de informes a los donantes			
35.	Garantizar la presentación oportuna y precisa de los informes pertinentes a los donantes mediante esfuerzos de seguimiento y actividades de control continuados, y aprovechar el uso de la función de	Importante	2019-20

Recomendaciones		Prioridad ²	Plazo
	informes del Sistema de información sobre gestión del Programa de campo (FPMIS) para proporcionar los informes necesarios y realizar un seguimiento de la presentación de los informes sobre los progresos y los informes finales. <i>(Párrafo 185)</i>		
Gestión de compras y contrataciones			
36.	Fortalecer los controles de seguimiento y supervisión en los procesos de compras y contrataciones que fomentan una gestión eficaz de las mismas a fin de garantizar la adquisición oportuna de bienes, obras y servicios, así como la preparación de un plan de compras y contrataciones completo y actualizado y el cumplimiento de las políticas, reglamentos y normas en esta materia. <i>(Párrafo 189)</i>	Importante	2019-20
Gestión del efectivo			
37.	Fortalecer el cumplimiento de los controles de las actividades relacionadas con el efectivo mediante un seguimiento estrecho del saldo bancario así como la utilización y la reposición de los anticipos en efectivo operacionales y el dinero para gastos de funcionamiento menores, el examen la cuantía autorizada del fondo para gastos de funcionamiento menores sobre la base de una utilización mensual, y el seguimiento continuo del mismo para evitar múltiples concesiones y la falta de liquidación de los anticipos pasada la fecha límite. <i>(Párrafo 193)</i>	Importante	2019-20
Gestión de activos			
38.	Garantizar que las actividades, los procesos y las responsabilidades relacionados con la gestión de activos se cumplen y llevan a cabo debidamente a través de mecanismos de control y seguimiento mejorados, la actualización de los registros y la cumplimentación de los formularios necesarios con información pertinente a fin de promover la rendición de cuentas y salvaguardar de manera adecuada los activos de la Organización. <i>(Párrafo 197)</i>	Importante	2019-20
Gestión de los recursos humanos en las oficinas descentralizadas			
39.	Reforzar las actividades de seguimiento relacionadas con el mantenimiento de registros y la documentación de actividades como, por ejemplo, los registros de la selección de consultores y las notas que explican la elección de	Importante	2019-20

Recomendaciones		Prioridad ²	Plazo
	personal nacional de proyectos a fin de garantizar la eficiencia y la transparencia en la gestión de las actividades relacionadas con los recursos humanos; y garantizar que la información del mandato de los recursos humanos no funcionarios esté completa como base para el seguimiento y la evaluación de la ejecución del trabajo. <i>(Párrafo 201)</i>		
Gestión de viajes			
40.	Fortalecer los controles de seguimiento en la gestión de los viajes a fin de garantizar la observación de las políticas y procedimientos de la FAO a través del cumplimiento de lo previsto en el plan trimestral de viajes, la liquidación oportuna de los pagos anticipados para viajes y la presentación de la documentación posterior a los viajes necesaria como, por ejemplo, las solicitudes de reembolso de gastos de viaje y los informes de fin de misión. <i>(Párrafo 205)</i>	Importante	2019-20
Evaluación general del entorno de control			
41.	Evaluar el nivel de riesgos operacionales de sus oficinas descentralizadas y aplicar soluciones estratégicas para fortalecer los controles de supervisión y seguimiento en los procesos y decisiones de carácter crítico a fin de garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones y respaldar de manera más adecuada la certificación que realizan los directores de las oficinas descentralizadas del estado de su entorno de control. <i>(Párrafo 209)</i>	Importante	2019-20

Aplicación de las recomendaciones de las auditorías de ejercicios anteriores

11. 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. En el momento en el que se preparó el informe actual, se habían aplicado 19 de las 29 recomendaciones formuladas en el ejercicio económico de 2017, esto es, un 66 %, y las otras 10, esto es, un 34 %, se encontraban en proceso de aplicación. Las seis recomendaciones que quedaban del ejercicio económico de 2016 siguen en proceso de aplicación. Las tres recomendaciones que quedaban del ejercicio económico de 2015 se aplicaron. También se aplicaron cuatro de las seis recomendaciones que quedaban del ejercicio económico de 2014, es decir, un 67 %, y las otras dos, esto es, un 33 %, se encuentran en proceso de aplicación. Del bienio 2012-13, la única recomendación que quedaba la aplicó la Administración en el período objeto del informe. Se sigue alentando a la Administración a dar prioridad a la aplicación de las recomendaciones que quedan.

A. MANDATO, ALCANCE Y METODOLOGÍA

1. Mandato

12. En su 146.º período de sesiones, el Consejo³ 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.

13. 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, en su caso. El Consejo examinará los estados financieros y los informes de comprobación y los transmitirá a la Conferencia con las observaciones que estime oportunas.

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

2. Alcance y objetivos

15. 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.

16. 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 2018, 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 las cifras de gasto presupuestadas y efectivas para el ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre de 2017, 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 se ha tenido conocimiento o que se han 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.

³ Resolución 1/146 aprobada el 26 de abril de 2013.

17. 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 y formuló 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.

18. 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.

3. Metodología y responsabilidades del auditor

19. La auditoría se llevó a cabo de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). 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, sobre la base de un entendimiento de la entidad y su entorno, 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.

20. 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.

21. 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 PCT, la ejecución de los proyectos, 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.

22. Para el ejercicio económico de 2018, se realizaron auditorías en la Sede de la Organización, el Centro de Servicios Compartidos (CSC), la Oficina Regional para Asia y el Pacífico (FAORAP), la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte (FAORNE) y las oficinas de representación de la FAO en Mozambique (FRMOZ), Nigeria (FRNIR), Viet Nam (FAVIE) y Uganda (FRUGA).

23. También se comprobaron los estados financieros de la Cooperativa de Crédito de la FAO correspondientes al ejercicio económico de 2018, cuyo informe se publica por separado. 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).

24. Se coordinó con la OIG 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.

25. 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

26. En esta sección se presentan los resultados de la auditoría correspondiente al ejercicio económico de 2018 y se abarcan los asuntos que, en opinión del Auditor Externo, deberían señalarse a la atención de los órganos rectores. A fin de garantizar una presentación de informes equilibrada y elaborar soluciones conjuntamente, se brinda a la Administración de la FAO la oportunidad de presentar observaciones sobre las formuladas en la auditoría. 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

27. 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 2018, los resultados de su desempeño financiero, las variaciones en el activo neto, el flujo de efectivo y la comparación entre las cifras presupuestadas y las efectivas de conformidad con las NICSP. En este sentido, se emitió un dictamen sin reservas sobre los estados financieros de la FAO. Los estados comprobados fueron los siguientes:

- a) Estado I. Estado de la situación financiera;
- b) Estado II. Estado de los resultados financieros;
- c) Estado III. Estado de las variaciones del activo neto;
- d) Estado IV. Estado del flujo de efectivo;
- e) Estado V. Estado de la comparación entre las cifras presupuestadas y efectivas.

28. Se agradecen los esfuerzos realizados por la Administración de la FAO para atender varias recomendaciones formuladas durante la auditoría de final de ejercicio de los estados financieros de la FAO correspondientes a 2018 a fin de presentar fielmente los saldos de las cuentas afectadas y mejorar la presentación y la información consignada de conformidad con las NICSP. En los estados financieros correspondientes al período concluido el 31 de diciembre de 2018 se recogen los ajustes realizados en los saldos de las cuentas afectadas, así como las correcciones y adiciones en las notas de consignación de datos.

29. 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 tuvo conocimiento durante la auditoría o que se verificaron 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 disposiciones de la autoridad legislativa de la FAO.

30. No obstante, se señalaron problemas importantes que la Administración ha de subsanar para seguir mejorando el registro y tramitación de las transacciones financieras y la presentación de informes al respecto, así como la gestión financiera. Entre ellos se incluyen la liquidez de la Organización, las preocupaciones sobre las obligaciones de las prestaciones a los empleados, así como las directrices sobre inversiones y el rendimiento de estas.

B.1.2 Liquidez de la Organización

31. La liquidez es la capacidad de la Organización de convertir de manera inmediata cualquier activo en efectivo para liquidar los gastos de funcionamiento cuando corresponde. La FAO mide su liquidez en efectivo disponible y equivalentes de efectivo del Programa ordinario. La situación de liquidez de la Organización es una preocupación constante para garantizar la continuidad el Programa de trabajo.

32. Se ha observado que la FAO ha realizado un seguimiento de su situación de liquidez y la previsión del flujo de efectivo mensuales para asegurar que dispone de efectivo suficiente para sus operaciones. Además de su efectivo y equivalentes de efectivo, la Organización ha establecido un Fondo de Operaciones por valor de 25,7 millones de USD y una Cuenta Especial de Reserva por valor de 17,5 millones de USD a fin de que sirvan como red de seguridad para los pagos anticipados de gastos en espera de recibir las cuotas asignadas y para proporcionar protección frente a los efectos de los gastos adicionales no incluidos en el presupuesto derivados de fluctuaciones monetarias adversas y tendencias inflacionarias imprevistas, respectivamente.

33. Las fuentes de entrada de efectivo de la FAO son las cuotas asignadas, tanto las correspondientes al año corriente como a los años anteriores, ingresos de gastos de apoyo a proyectos, actividades financiadas conjuntamente, contribuciones en efectivo de los gobiernos y otros ingresos diversos.

34. El examen de los desembolsos y las cuotas asignadas recibidas cada mes de 2014 a 2018 reveló que mientras que el importe de los desembolsos mensuales se mantuvo entre los 40 millones y los 50 millones de USD, las cuotas asignadas recibidas eran variables e impredecibles.

35. Entre 2014 y 2016, se recibieron de manera sistemática grandes sumas correspondientes a las cuotas asignadas durante enero, el verano y el último trimestre del año. Esta tendencia cambió en el año 2017, en el que las cuotas recibidas se situaron en una media mensual de 32 millones de USD. Sin embargo, en 2018, las cantidades de las cuotas asignadas recibidas cambiaron drásticamente, pues se recibieron grandes pagos en enero, abril y noviembre por un total de 115,2 millones de USD, 81,2 millones de USD y 83,0 millones de USD, respectivamente. La mayoría de estos pagos se recibió de los siguientes Estados Miembros:

Meses	Estado Miembro	Cantidad total en USD (en millones)
Enero	Estados Unidos de América	52,0
	Canadá	21,0
	Federación de Rusia	15,3
	Francia	10,9
Abril	Japón	48,0
	Francia	13,2
	Italia	8,4
Noviembre	Estados Unidos de América	32,2
	Reino Unido	22,1
	Alemania	14,4
	Francia	13,2
	República de Corea	10,0

36. La comparación del saldo en efectivo con las cantidades totales recibidas y los gastos de funcionamiento totales (incluida la compra de activos) trimestralmente muestra que la FAO disponía de saldo en efectivo suficiente para hacer frente a sus obligaciones durante un período de entre tres y cinco meses, excepto en los meses de noviembre y diciembre de 2017, cuando su saldo en efectivo se situó por debajo de los 100 millones de USD.

37. Se observó que el Consejo y el Comité de Finanzas habían examinado con frecuencia la gestión de los atrasos como parte del examen periódico de la situación financiera de la Organización, dados los cambios en el calendario de pago de las cuotas asignadas de los Estados Miembros, especialmente de los que contribuyen en mayor medida. Se realizaron diversos estudios destinados a encontrar vías para mejorar la tasa de pago de cuotas (véase el documento FC 175/6 Rev.1). El acceso a préstamos externos también se consideró, pero los bancos expresaron sus reservas debido a la impredecibilidad de los flujos de efectivo procedentes de las cuotas asignadas (véase el documento FC 173-3 Rev.1 [MY071s]). La Administración también formuló recomendaciones para revisar los Textos Fundamentales de la FAO a fin de endurecer aún más las medidas aplicables a los Estados Miembros que no cumplen sus obligaciones con el objetivo general de aumentar la puntualidad en el pago de las cuotas asignadas, y remitió dichas recomendaciones a la Conferencia para que esta las aprobase en junio de 2019 (véase el documento FC 175-6-Rev1).

38. Un mayor análisis de la relación del efectivo y los equivalentes de efectivo con los pasivos corrientes (relación entre activo disponible y pasivo corriente) durante los últimos cuatro años mostraría que con su saldo en efectivo la FAO solo puede hacer frente a, como máximo, dos meses de sus pasivos corrientes, pero las cifras aumentaron positivamente al final del año 2018, tal como se muestra a continuación:

Año	Cuantía en millones de USD	Aumento/ (Disminución)	Relación entre activo disponible y pasivo corriente
2014	189,0	86,9	2,36
2015	204,4	15,4	1,92
2016	179,8	(24,6)	1,78
2017	227,5	47,7	1,80
2018	293,9*	66,4	3,45

*Netos sin restricciones.

39. La Subdivisión de Operaciones de Tesorería comentó que el pago de las cuotas asignadas por parte de los Estados Miembros dependía de los ciclos presupuestarios nacionales anuales, por ello el verano y el cuarto trimestre del año eran normalmente los períodos en los que se recibían grandes sumas correspondientes a las cuotas asignadas de los Estados Miembros. La Administración aplica de manera continuada varias medidas para instar a los Estados Miembros, en especial a los que contribuyen en mayor medida, a pagar puntualmente sus cuotas asignadas y liquidar las cantidades atrasadas. En 2018, la Administración consideró acceder a préstamos externos y comenzó a negociar con entidades bancarias asociadas para cubrir al menos dos semanas de sus gastos de funcionamiento; no obstante, esto no se formalizó. Asimismo, para garantizar que el saldo en efectivo se situase por encima del nivel crítico, la Administración suspendió gastos y compromisos relacionados con actividades no esenciales hasta el último trimestre de 2018. Hasta ahora, los órganos rectores han aplazado las propuestas para incrementar el Fondo de Operaciones y esto puede deberse a que el saldo en efectivo ha sido suficiente para satisfacer las necesidades de gasto.

40. El 15 de octubre de 2018, el Director General redactó una carta dirigida a todos los funcionarios en la que se proporcionaba información sobre las implicaciones de la difícil situación financiera que estaba atravesando la FAO, que se correspondía con la del sistema de las Naciones Unidas en general. El Secretario General en su carta a los empleados de julio hizo referencia a las repercusiones negativas para los consultores. El Director General declaró lo siguiente: “Al igual que el resto de organizaciones de las Naciones Unidas, la FAO se encuentra actualmente en medio de una crisis de liquidez provocada por el retraso en el pago de las contribuciones al Programa ordinario por parte de los Estados Miembros. Actualmente, la deuda de los Estados Miembros con la FAO asciende a un total de 283 millones de USD, un 77 % de los cuales debe ser liquidado por los cinco países deudores principales. Las previsiones del flujo de efectivo de la Organización indican que, en esta situación, la FAO tendrá que recurrir a préstamos externos al final del año o a principios de 2019, a fin de mantener unos gastos de funcionamiento mensuales mínimos de 45 millones de USD, en los que está incluido el pago de sueldos”.

41. El Director General también afirmó lo siguiente: “Lo que es peor aún, y de una manera sin precedentes en los últimos años, algunos de los Miembros que contribuyen en mayor medida han cambiado sus pautas normales de pago, lo que provoca incertidumbre sobre cuándo se pueden esperar pagos significativos. Esto, a su vez, hace más difícil la obtención de préstamos de prestamistas externos, que necesitan garantías para conceder dichos préstamos en forma de ingresos de efectivo predecibles en el futuro. Hemos pedido a todos los Estados Miembros que cumplan sus obligaciones plena y puntualmente, algo que han reconocido los órganos rectores de la FAO, más recientemente en el 159.º período de sesiones del Consejo, celebrado en junio de este año. He contactado por escrito con los Estados Miembros que tienen cuotas pendientes y atrasos a este respecto y he pedido a los Miembros que han liquidado sus cuotas completa y puntualmente en 2018 que liquiden también sus cuotas de 2019 lo antes posible en el nuevo año”.

42. A pesar de la impredecibilidad del calendario de recepción de las cuotas asignadas, la FAO todavía dispone de liquidez y un saldo en efectivo suficiente para cubrir sus necesidades operacionales. La FAO fue capaz de equilibrar sus necesidades de efectivo incluso durante los meses críticos. El seguimiento continuo de los saldos en efectivo llevado a cabo por la Subdivisión de Operaciones de Tesorería contribuyó a la continuidad de las operaciones del Programa de trabajo, de forma que esta pudo realizar previsiones de saldos en efectivo basándose en los gastos históricos incurridos y determinar medidas apropiadas y eficaces para ampliar al máximo las condiciones de pago y posponer las actividades no esenciales y los pagos de grandes cantidades; además, consideró medidas para aumentar la puntualidad en los pagos de las cuotas asignadas (véase el documento CCLM 108/2 Rev.2). Dados los cambios actuales en el calendario de pago de los países que contribuyen en mayor medida, es necesario que la FAO sea flexible y que armonice sus pautas de gastos con las entradas de efectivo sin sacrificar el logro de sus objetivos.

43. **Se recomendó a la FAO que tuviera en cuenta los cambios en el calendario de pago de los países que contribuyen en mayor medida a la hora de realizar un seguimiento y previsiones sobre su situación de efectivo, y que armonizara las pautas de gasto con la entrada de efectivo a fin de garantizar que se hace frente a las obligaciones relacionadas con la ejecución del programa de trabajo aprobado.**

44. **Asimismo, se recomendó a la FAO que realizara certificaciones más sólidas ante los Estados Miembros a fin de que estos paguen de manera sistemática y oportuna sus cuotas asignadas corrientes y las cuotas atrasadas con miras a garantizar la disponibilidad de fondos suficientes para las operaciones de la Organización.**

B.1.3 Contabilidad y gestión de las obligaciones de las prestaciones a los empleados

45. Actuarios profesionales independientes determinan las obligaciones de las prestaciones a los empleados después del cese en el servicio y otras obligaciones de las prestaciones a antiguos empleados. La FAO calcula las obligaciones de las prestaciones a los empleados en activo en función de los datos del personal y de los pagos efectuados en el pasado. A 31 de diciembre de 2018, las obligaciones de las prestaciones a los empleados totalizaban 1 382,9 millones de USD (1 545,0 millones en 2017), de los cuales los actuarios habían calculado un monto de 1 364,5 millones de USD (1 527,4 millones en 2017) y la FAO, un monto de 18,4 millones de USD (17,6 millones en 2017). La FAO ha decidido registrar todas las obligaciones de las prestaciones a los empleados valoradas por actuarios como pasivo no corriente debido a la imposibilidad de asignarlas utilizando un método alternativo.

B.1.3.1 Hipótesis actuariales sobre las tasas de jubilación y participación utilizadas para la valoración de 2018

46. Se observó el uso de estudios del pasado sobre tasas de jubilación y retirada y tasas de participación y descuento por vacantes para la valoración al final del año 2018 de las obligaciones de las prestaciones a los empleados, los cuales puede que ya no resulten pertinentes para la situación reciente de la FAO, algo que afecta, por tanto, a la precisión de la valoración.

47. La Administración afirmó que la Organización está preparando un informe sobre tasas de jubilación y retirada, tomando en consideración la nueva edad de jubilación obligatoria, en vigor desde el 1 de julio de 2019, y un estudio sobre tasas de descuento por vacantes en el que figura el número de funcionarios jubilados y que reunían los requisitos necesarios para beneficiarse del seguro médico después del cese en el servicio (ASMC) entre los años 2016 y 2018. Se comunicó que dicho informe estaría disponible en septiembre de 2019. El informe incluye retiradas del ASMC por cualquier razón distinta del fallecimiento o la contemplada en la Sección 343.3.4 del Manual sobre la cesación del seguro.

48. Las hipótesis actuariales sobre las tasas de jubilación y retirada y las tasas de participación y descuento por vacantes influyen sustancialmente en la valoración de las obligaciones de las prestaciones a los empleados. Es posible que las tendencias de la experiencia de la FAO sobre jubilación y participación del personal en lo que respecta a las obligaciones de las prestaciones después del cese en el servicio hayan cambiado considerablemente desde el último estudio hasta la actualidad. Cabe destacar que, según la NICSP 39, las entidades deben determinar dichas obligaciones con una regularidad suficiente, por lo que resulta apropiado que la FAO utilice datos de censo actuales y actualizados como base de su valoración.

49. **Se recomendó a la FAO que garantizara una valoración realista y pertinente de las obligaciones de las prestaciones después del cese en el servicio de las que se informa en los estados financieros al final del año elaborando tasas de jubilación y participación**

actualizadas y pertinentes para su uso en la valoración de diciembre de 2019 y en períodos futuros.

B.1.3.2 Falta de realización de una auditoría y examen periódicos sobre el rendimiento del plan de seguro con la entidad aseguradora

50. La FAO, junto con otros OSR, contrató a Allianz Worldwide Care S.A., la aseguradora, para gestionar los planes de seguro de la FAO, la titular de la póliza, durante el período comprendido entre 2015 y 2017. El contrato se amplió en diciembre de 2017 para los años civiles 2018 y 2019.

51. Desde la fecha efectiva del contrato con la aseguradora hasta 2018, no se han realizado auditorías sobre el rendimiento de los planes de seguro a pesar de la existencia de una disposición en el contrato, en el artículo 18, en la que se establece que “el titular de la póliza tendrá derecho en cualquier momento y mientras dure el contrato a comprobar, examinar e investigar los registros de la aseguradora relacionados con la administración de los planes y las solicitudes de reembolso presentadas o pendientes por medio de sus propios funcionarios designados o por cualquier tercero debidamente cualificado que se haya designado.”

52. La Administración declaró que actualmente está llevando a cabo, junto con la aseguradora actual, una auditoría y un examen sobre el rendimiento del plan de seguro en el marco del contrato correspondiente al período 2015-17 y su ampliación conexas para los años 2018 y 2019.

53. La realización de auditorías periódicas sobre el rendimiento del plan de seguro garantiza a la FAO que las solicitudes de reembolso notificadas presentadas y liquidadas incluyen información completa, precisa y documentada, lo que permite realizar un cálculo fiable del porcentaje de beneficio que puede esperar la FAO en el futuro.

54. **Se recomendó a la FAO que institucionalizara y realizara regularmente una auditoría sobre el rendimiento de los planes de seguro con resultados disponibles en los plazos establecidos para garantizar la adopción de decisiones informadas y medidas eficaces.**

B.1.3.3 Falta de distribución entre los OSR participantes del porcentaje de devolución o beneficio pendiente desde hace mucho tiempo recibido de aseguradoras anteriores, por un total de 15,9 millones de USD, reclasificado como otros pasivos

55. La cuenta 3400 (Otros pasivos [no corrientes]), por un valor total de 15,9 millones de USD, se reclasificó como otros pasivos al final del año y se revirtió al inicio del año siguiente. La cuenta comprende el porcentaje de devolución o beneficio recibido de aseguradoras anteriores hasta 2002.

56. La Administración señaló que la FAO estaba en contacto con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en el contexto del Comité Asesor Mixto sobre Seguro Médico (JAC/MC) para abordar el estudio del reparto del saldo relativo a la distribución de beneficios entre los OSR. Esto es particularmente oportuno, ya que a partir de enero de 2020, el PMA ya no formará parte del contrato de seguro médico de los OSR.

57. Resulta esencial que se pongan en marcha las directrices para la distribución del porcentaje de beneficios entre los OSR participantes a fin de liquidar cuentas por pagar de esta naturaleza pendientes desde hace tiempo y para evitar la continua reclasificación y reversión de las cuentas por pagar en los libros.

58. **Se recomendó a la FAO que elaborara directrices escritas que contuvieran los procedimientos, la forma de asignación y otras condiciones apropiadas para distribuir el porcentaje de devolución o beneficio entre los respectivos OSR participantes.**

B.1.3.4 Falta de liquidación periódica de la Cobertura de seguro médico para supernumerarios (MCS) (cuenta 3232), por un total de 978 857 USD

59. La cuenta 3232 es una cuenta del pasivo del libro mayor destinada a registrar deducciones en nómina y contribuciones de la FAO a la cobertura de seguro médico que incluye diferentes beneficios (muerte por accidente, minusvalía o beneficios médicos) de diversas categorías de empleo, que se deben pagar después a las organizaciones pertinentes.

60. Al final del año 2018, la cuenta 3232 contaba con un saldo sin liquidar de 978 856,98 USD desde hacía más de un año. Esta situación no se corresponde con lo dispuesto en el Plan contable para las cuentas 3220-3233, en el que se establece que el Supervisor del Grupo de Contabilidad y de Elaboración de Informes y Análisis es el responsable de realizar el seguimiento periódico (al menos mensualmente) de las transacciones y los saldos de estas cuentas, de preparar solicitudes de pago para su envío a la Unidad de Cuentas por Pagar a fin de que los saldos y las transacciones conexas se liquiden en el plazo previsto, y de seguir todos los saldos antiguos y tomar las medidas pertinentes para liquidar las transacciones correspondientes.

61. La Administración señaló que la cuenta 3232 se había conciliado mensualmente, que la contabilización de las deducciones se basaba en los porcentajes proporcionados por la OHR y que esta preparaba el pago de los gastos de tramitación a la empresa aseguradora como suma fija y los liquidaba anualmente. Posteriormente, en el segundo semestre de 2019, la OHR revisaría y publicaría el porcentaje de distribución de la MCS basado en el contrato con la nueva entidad aseguradora.

62. **Se recomendó a la FAO que examinara el saldo de la MCS (cuenta 3232), que ascendía a un total de 978 857 USD, en coordinación con la OHR, y reasignara el superávit basándose en el porcentaje de distribución de la MCS revisado de 2019.**

B.1.3.5 Falta de financiación, a 31 de diciembre de 2018, de los componentes del ASMC y el Plan de prestaciones por rescisión del nombramiento (TPF) de las obligaciones de las prestaciones a los empleados, por un total de 875 903 000 USD

63. Las obligaciones de las prestaciones a los empleados se componen de las obligaciones de las prestaciones a los empleados en activo relacionadas con los sueldos, salarios, subsidios, vacaciones anuales pagadas y licencias por enfermedad con goce de sueldo, y las obligaciones de las prestaciones después del cese en el servicio relacionadas con el Fondo del Plan de indemnizaciones, el Plan de indemnizaciones por cese en el servicio, el ASMC y el TPF.

64. Las obligaciones de las prestaciones a los empleados se financian parcialmente mediante inversiones a largo plazo reservadas administradas por gestores de inversiones

externos. A 31 de diciembre de 2018, el valor de mercado de las inversiones a largo plazo era de 488,6 millones de USD, mientras que las obligaciones de las prestaciones a los empleados estaban valoradas en 1 382,9 millones de USD. Aunque el valor de las obligaciones de las prestaciones a los empleados ha disminuido 162,1 millones de USD, o un 10,5 %, en comparación con el saldo de 1 545,1 millones de USD registrado en 2017, el importe sin financiar se mantuvo en una cifra significativa de 875,9 millones de USD en el caso del ASMC y el TPF, que registraban 820,3 millones y 55,6 millones de USD respectivamente.

65. El descenso de 162,1 millones de USD de las obligaciones de las prestaciones a los empleados se debió principalmente a los cambios en las hipótesis actuariales, por ejemplo, el aumento de las tasas de descuento aplicadas, la variación del tipo de cambio EUR-USD al final del año y un cambio en las solicitudes de reembolso y los gastos administrativos. Según el cálculo actuarial, sería necesario que la FAO contribuyera al TPF con una cantidad de 15,5 millones de USD y al ASMC con 69,8 millones de USD anuales a fin de financiar plenamente las obligaciones para 2024 y 2039; sin embargo, la Conferencia no aprobó fondos adicionales para el bienio 2018-19.

66. El examen de las estadísticas de solicitudes de reembolso presentadas a la aseguradora Allianz reveló que los pagos de primas y los gastos administrativos aumentaron, por lo que se observaron incrementos correspondientes en las solicitudes de reembolso, de las cuales casi el 63 % procedían de reclamantes jubilados. El análisis mostró que el 85 % de las solicitudes de reembolso totales pagadas desde 2015 se atribuyeron a personal jubilado, y entre las principales prestaciones cubiertas se encontraban los gastos de hospitalización, farmacéuticos y relacionados con procedimientos de laboratorio, que contribuyeron un 54 %, un 15 % y un 10 %, respectivamente.

67. La Administración señaló que se estaban celebrando debates sobre medidas de contención de gastos. También se están llevando a cabo negociaciones con la red de la aseguradora para brindar descuentos en productos farmacéuticos. Asimismo, se está considerando la realización de estudios para participar en planes de seguro médico nacionales y un cambio en los requisitos de participación en el ASMC. En abril de 2019, el Consejo de la FAO aplazó la reposición del Fondo de Operaciones, así como el incremento de los fondos destinados a las obligaciones del ASMC por servicios prestados en el pasado, a futuros bienios debido a las propuestas para mejorar la salud financiera, la liquidez y las reservas de la Organización. Del mismo modo, en noviembre de 2018, el Comité de Finanzas hizo hincapié en la importancia de que los miembros del Régimen Común de las Naciones Unidas adoptaran un enfoque común sobre este asunto y alentó la participación de la FAO en la búsqueda emprendida por el Régimen Común de las Naciones Unidas para encontrar una solución a este problema.

68. Asimismo, en el sistema de las Naciones Unidas se reconoció la cuestión del nivel de importancia de las obligaciones relativas al seguro médico después de la separación del servicio y la financiación de estas. De conformidad con la Resolución 68/244 de la Asamblea General, tras la petición de la Asamblea General de que el Secretario General llevara a cabo un estudio de los planes de salud actuales correspondientes al personal activo y jubilado del sistema de las Naciones Unidas, el Secretario General presentó un informe a la Asamblea General sobre la gestión del seguro médico después de la separación del servicio (A/73/662). El informe se fundamentó principalmente en la labor de un grupo de trabajo interinstitucional de las Naciones Unidas sobre el seguro médico después de la separación del servicio, del cual la FAO era miembro activo. Se estudiaron opciones para mejorar la eficiencia de los planes de seguro

médico, en particular los gastos conexos, proponiendo una financiación prudente de las obligaciones, ya que la presión financiera que ejercerían las obligaciones no financiadas en los presupuestos futuros constituía una preocupación cada vez mayor.

69. Se recomendó a la FAO que estableciera disposiciones específicas de financiación y reducción (contención) de gastos en un período de tiempo determinado a fin de que la Organización afronte sus obligaciones por terminación del servicio en el marco de la orientación proporcionada por los órganos rectores de la FAO.

B.1.4 Gestión de las inversiones

B.1.4.1 Contratación de los servicios de gestores de inversiones y depositarios

70. En la Sección 202.9.2 del Manual se establece que la gestión de los activos en los mercados de renta variable y renta fija estará a cargo de gestores de activos externos especializados, en consonancia con directrices escritas detalladas. Estos gestores se seleccionarán de conformidad con las normas de contratación de la FAO.

71. Los procesos y prácticas actuales de selección de gestores de inversiones y de depositarios, que se describen a continuación, no están documentados ni institucionalizados en forma de política de contratación: a) la Subdivisión de Operaciones de Tesorería prepara una solicitud de propuesta con el apoyo del asesor en materia de inversiones de la FAO, el Banco Mundial; b) el Banco Mundial lleva a cabo un examen inicial de los gestores que ofrecen el tipo de mandato de inversiones necesario; c) las solicitudes de propuestas se envían a la lista más amplia establecida por el Banco Mundial; d) la Subdivisión de Operaciones de Tesorería examina las respuestas técnicas y financieras con el apoyo del Banco Mundial; e) la Subdivisión de Operaciones de Tesorería presenta la solicitud de propuesta examinada al Comité de Inversiones para su selección oficial; y f) el Director de la División de Finanzas firma el contrato o mandato en materia de inversiones. La renovación de los contratos con los gestores de inversiones se basa en los resultados del examen del rendimiento o los cambios en la estrategia de asignación de activos.

72. Los procesos sin documentar mencionados anteriormente pueden repercutir en la transparencia, rendición de cuentas, seguimiento y evaluación de la aplicación, cumplimiento y ejecución coherentes de las operaciones de la FAO en relación con las inversiones.

73. Se recomendó a la FAO que formalizara, distribuyera y publicara una política escrita sobre la práctica actual de contratación de los servicios de los gestores de inversiones y los depositarios. La política debería incluir lo siguiente:

- a. actividades detalladas que se deben llevar a cabo en cada fase de la contratación, a saber, inicio, selección, aprobación y firma de los contratos financieros;**
- b. criterios definidos en los requisitos de selección y aptitud de los gestores de inversiones y los depositarios, sus mandatos y otras condiciones que se consideren necesarias.**

B.1.4.2 Rendimiento de la cartera de inversiones en mercados emergentes excluido Taiwán correspondiente al período 2016-18 situado en niveles por debajo de los parámetros de referencia, lo cual muestra rendimientos negativos importantes del 2,58 % en comparación con los registrados desde su creación

74. En la política sobre inversiones a largo plazo de la FAO (cartera de inversiones a largo plazo) se establece que el objetivo general del programa de inversiones consiste en poder proporcionar, a largo plazo, recursos suficientes para hacer frente a las obligaciones financiadas y pagar las obligaciones de las prestaciones a los empleados a largo plazo. Se puede rescindir el contrato firmado con cualquier gestor de inversiones en caso de que este no cumpla los objetivos de rendimiento especificados en dicho contrato. El objetivo en materia de inversiones de la cartera de inversiones en mercados emergentes consiste en generar un rendimiento atractivo ajustado a los riesgos a lo largo del tiempo y se prevé que esta genere rendimientos más estables. Con dicha cartera se pretende superar los parámetros de referencia con un rendimiento positivo anual previsto de entre 100 y 300 puntos básicos a lo largo del tiempo.

75. La cartera de inversiones en mercados emergentes con un valor de mercado de 44,9 millones de USD a 31 de diciembre de 2018 registró un rendimiento bajo en comparación con los parámetros de referencia previstos para los tres últimos años, lo cual muestra rendimientos negativos importantes del 2,58 % en comparación con los registrados desde su creación.

76. La Subdivisión de Operaciones de Tesorería ha comunicado los problemas de rendimiento negativo al Comité Asesor sobre Inversiones, el cual también ha expresado su preocupación en relación con el mandato y ha sugerido su finalización. Antes de poder adoptar cualquier medida, el Comité de Inversiones deberá aprobar esta sugerencia. Como se expresa en la política de inversiones a largo plazo de la FAO, la autoridad para decidir sobre la finalización de la cartera se ha delegado en el Comité de Inversiones. La Subdivisión de Operaciones de Tesorería actuará una vez se haya tomado esta decisión. No obstante, la Administración señaló que las inversiones en cualquier mercado seguirían el rendimiento del mercado y que el objetivo de la FAO consistía en superar el resultado, es decir, la Organización espera que el gestor activo proporcione rendimientos positivos en comparación con los parámetros de referencia del mercado.

77. Si el gestor de inversiones no es capaz de lograr el objetivo establecido en materia de inversiones, esto no constituye un incumplimiento del contrato, pero el rendimiento de la gestión de la cartera de inversiones en mercados emergentes no se ha situado por encima de los parámetros de referencia durante los últimos años, lo cual ha afectado significativamente a la cartera de inversiones de la FAO. Cabe destacar que la finalidad de la cartera de inversiones a largo plazo consiste en lograr rendimientos para apoyar a la FAO en la financiación de sus obligaciones relativas al personal.

78. **Se recomendó a la FAO que evaluara con la diligencia debida el rendimiento actual de la cartera de inversiones en mercados emergentes y determinara vías adecuadas que permitan obtener rendimientos óptimos superando al mismo tiempo los parámetros de referencia para garantizar la protección de las inversiones en los mercados emergentes frente a pérdidas futuras.**

B.1.5 Centro de Servicios Compartidos (CSC)

79. La auditoría del CSC realizada en 2018 reveló oportunidades para mejorar la gestión y el control de sus procesos clave y garantizar la puesta en marcha y el funcionamiento eficaz de las políticas, los reglamentos y las normas.

80. EL CSC es un centro de excelencia centrado en la prestación de servicios administrativos de alta calidad y rentables para la FAO a nivel mundial. Su misión consiste en aumentar continuamente la satisfacción de sus clientes, internos o externos, mediante la mejora constante de su programa, que impulsa la excelencia en los servicios empleando un modelo de prestación de servicios rentable. La estrategia del CSC se centra en impulsar el rendimiento a través de la simplificación de los procesos, la normalización, la automatización y las capacidades de autoservicio incrementando al mismo tiempo la calidad de los servicios mediante la mejora de las comunicaciones.

B.1.5.1 Oportunidades de mejora para lograr procesos del CSC eficientes y eficaces

81. Se comunicaron las cuestiones siguientes a la administración del CSC como valor añadido para fortalecer el control de la gestión en sus procesos funcionales como, por ejemplo, los servicios relacionados con la gestión de activos, las cuentas por pagar, las nóminas, los recursos humanos y los viajes:

a. *Servicios de gestión de activos.* Es necesario mejorar el proceso relativo a la adición de activos para evitar que se notifiquen como activos de construcciones en curso por debajo del umbral establecido y la correspondencia de facturas de construcciones en curso con diversos números de activos. Asimismo, los bienes fungibles que no pueden rastrearse con un costo inferior a los 1 500 USD y los bienes fungibles con un costo inferior a 500 USD se reflejaron en el registro de activos, por lo que se hizo hincapié en que solo se reconocieran en el registro de activos los activos que alcanzasen el umbral de capitalización. También se señaló la necesidad de mejorar la exhaustividad y la oportunidad de los documentos de los activos presentados por los depositarios de dichos activos y la importancia de llevar a cabo un examen periódico del registro de activos a fin de producir datos precisos sobre los mismos y garantizar que la información sobre ellos esté completa.

b. *Servicios relacionados con las cuentas por pagar.* Se destacó la oportunidad de poner en marcha un procesamiento de facturas centralizado en el CSC para lograr un proceso optimizado y normalizado teniendo en cuenta la cantidad y magnitud de las transacciones que gestiona actualmente la FAO. También se señaló la necesidad de garantizar el desempeño eficaz de las funciones de los responsables del presupuesto y los oficiales competentes a la hora de introducir la recepción de los bienes en el módulo “Receiving” (Recepción), así como de presentar de manera oportuna las solicitudes de ajustes de facturas a la División de Finanzas para su aprobación y al CSC para su procesamiento, pues esto repercute en la adecuada presentación de las cuentas afectadas en los estados financieros.

c. *Servicios relacionados con las nóminas.* El registro de nóminas incluye nóminas u honorarios retenidos debido a que el empleado no ha facilitado un método de pago de la nómina o instrucciones bancarias y acuerdos de servicios personales (ASP) en el marco de un acuerdo contractual con un empleador cedente. También se destacó la

importancia de documentar los resultados del examen que se estaba llevando a cabo en el proceso de pago de nóminas para determinar posibles ámbitos de mejora, así como la necesidad de fortalecer los controles de supervisión relativos a los cambios realizados por encargados del procesamiento con responsabilidades de superusuarios en el Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR) a fin de reducir al mínimo el riesgo de errores o la introducción intencionada de datos. Se destacó la necesidad de actuar con mayor precaución a la hora de examinar los registros de trabajo para garantizar que solo se envíen y aprueban en el SMGR los días trabajados reales para la tramitación de las nóminas. Asimismo, como las disposiciones actuales no son claras, se recomendó volver a examinar la política para determinar si la Organización puede contribuir a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas en lo que respecta a los funcionarios con licencia especial sin sueldo.

d. *Servicios relacionados con los recursos humanos.* Existía una limitación del sistema que impedía a los funcionarios acceder y enviar documentos para respaldar las actualizaciones o modificaciones de su situación familiar, lo cual creaba ineficiencias en el proceso llevado a cabo por la Unidad de Recursos Humanos debido al trabajo adicional que debían realizar en nombre de los funcionarios, algo que repercutía en la tramitación inmediata de las solicitudes del subsidio familiar. Para destacar la importancia de la responsabilidad y la rendición de cuentas de los oficiales competentes en la certificación de la adecuación del anticipo o subsidio de alquiler, se señaló la necesidad de actualizar la guía sobre cómo solicitar el anticipo o subsidio de alquiler y examinar el formulario AFH 75.

e. *Servicios relacionados con los viajes.* Es necesario actualizar la política de viajes mediante la incorporación de las directrices sobre viajes a posteriori para disponer de reglamentos y normas claros que respalden los procedimientos que existen actualmente a la hora de procesar las autorizaciones de viajes a posteriori y las solicitudes de reembolso de gastos de viaje. También se hizo hincapié en el valor de formular una guía que explique los procedimientos relacionados con los viajes de evacuación médica a fin de formalizar dichos procedimientos.

82. Las deficiencias en los controles mencionadas anteriormente destacan la necesidad de que la administración del CSC y otras oficinas pertinentes de la FAO tomen medidas para mejorar los controles en los procesos funcionales y lograr operaciones eficientes y una prestación de servicios eficaz.

83. **Se recomendó a la FAO que adoptara las medidas necesarias para seguir aumentando la eficiencia y eficacia de los controles de la gestión en los servicios prestados por el CSC, así como para mejorar el cumplimiento a nivel institucional de las políticas, los reglamentos y los procedimientos existentes en relación con la ejecución de los procesos del CSC.**

B.1.5.2 Instrumento estructurado para apoyar la prestación de servicios del CSC

84. La función actual de la versión personalizada de Microsoft Outlook utilizada como instrumento de múltiples buzones de correo electrónico de uso compartido no puede satisfacer la demanda de un proceso eficiente y productivo de los clientes debido a su limitación a la hora de realizar un seguimiento de los progresos de las solicitudes, pues no es capaz de llevar a cabo un rastreo automático y requiere la preparación manual de informes mensuales, lo cual aumenta las demoras en el procesamiento.

85. La administración del CSC señaló que se habían llevado a cabo numerosos procesos creativos en Outlook para apoyar la presentación de informes y el cumplimiento. Lamentablemente, el proceso de solicitud en Outlook está fragmentado y no resulta transparente, pues los clientes no pueden ver el estado de sus solicitudes en términos de progresos o superación de fases. Como consecuencia de ello, los resultados de los progresos de las solicitudes se evalúan de manera reactiva en lugar de proactiva.

86. El Auditor Externo hizo hincapié en que debido a la externalización de las principales actividades de la Sede de la FAO al CSC, que se puso plenamente en marcha en 2017, las responsabilidades del CSC, las demandas y necesidades de los clientes y el volumen de transacciones habían aumentado considerablemente. Así pues, resulta esencial disponer de un instrumento estructurado capaz de prestar apoyo al CSC para resolver de manera proactiva y más rápida cada una de las solicitudes de servicios, ya que este cuenta con miles de clientes y recibe numerosas solicitudes que debe procesar cada día.

87. Se recomendó a la FAO que acelerara la negociación y la adquisición de un instrumento estructurado para el CSC que permita garantizar una gestión adecuada y una supervisión y seguimiento precisos de las solicitudes que se deben tramitar, dando lugar así a operaciones, una presentación de informes y un cumplimiento eficaces y eficientes que respalden de manera más adecuada a la FAO.

B.1.5.3 Presentación de informes sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos existentes en las solicitudes de servicios

88. Se determinó que aunque el CSC se encuentra en la posición más adecuada para convertirse en proveedor de información gracias a sus conocimientos y competencias en la aplicación de las políticas, procedimientos y sistemas de la FAO, actualmente no cuenta con un mecanismo en vigor de presentación de informes que incluya las solicitudes de transacciones de las oficinas de la FAO que cumplen las políticas y procedimientos establecidos y las que no los cumplen.

89. La administración del CSC señaló que tiene como objetivo la mejora de este proceso. Cuando se detectan deficiencias, se diseña un proceso para subsanarlas. En 2018, se desarrolló un proceso de solicitudes de reembolso electrónicas, se mejoró el proceso de autoservicio bancario y se puso en marcha la cumplimentación electrónica de documentos de apoyo para el personal nacional de proyectos (PNP) utilizando la herramienta Taleo. También se introdujo una herramienta de medición de la satisfacción de los clientes como mecanismo para aportar observaciones que permitieran determinar la calidad del servicio que se presta a los clientes. Se establecen acuerdos sobre el nivel del servicio para cuantificar el rendimiento del CSC y es el instrumento que se emplea para determinar soluciones que permitan mejorar los procesos y poder abordar los retrasos.

90. Se reconocen los esfuerzos actuales y en curso iniciados por el CSC para mejorar constantemente sus procesos. No obstante, cabe destacar que la comunicación a las oficinas y asociados de la FAO de los resultados de sus procesos y las deficiencias determinadas en la tramitación de las solicitudes de servicios, así como la integración de estos en dichos asuntos, no solo permitirán lograr procesos eficientes y eficaces, sino que también incrementarán el cumplimiento de las políticas y procedimientos por parte de dichas oficinas y asociados. Asimismo, al notificar esta información a la Administración superior se la insta a proporcionar

soluciones proactivas que respondan a las deficiencias notificadas, lo cual refuerza la prestación de servicios de calidad y la satisfacción de los clientes y potencia la adopción de decisiones adecuadas.

91. **Se recomendó a la FAO que creara, a través del CSC, un mecanismo para elaborar un informe periódico sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos en las solicitudes de servicios de las oficinas de la FAO, que se les debería comunicar con regularidad, y que publicara dicho informe en el tablero de información o sitio web del CSC destinado para ello, principalmente para disponer de información valiosa que ayude a las oficinas de la FAO y al CSC a abordar de manera proactiva las oportunidades comunicadas para mejorar el cumplimiento de las solicitudes de servicios y ayudar a lograr resultados de los procesos eficientes y eficaces.**

92. **Asimismo, se recomendó a la FAO que utilizara el informe sobre cumplimiento del CSC para incluir indicadores de porcentajes de error o incumplimiento al evaluar el rendimiento del oficial o personal competente responsable del incumplimiento, a fin de mejorar aún más la rendición de cuentas y el desempeño eficaz de sus responsabilidades.**

B.1.5.4 Iniciativa sobre un sistema de calidad conforme a las normas internacionales

93. La Organización crece, innova constantemente y optimiza sus operaciones y, como consecuencia, se prevé un aumento del volumen de transacciones que se deben tramitar y de informes que se han de enviar a los clientes, ya sean internos o externos. Por ello, para confirmar que todos los principios integrados en su modelo de prestación de servicios se aplican desde la perspectiva correcta, el CSC debe garantizar el cumplimiento mediante un sistema de calidad como, por ejemplo, una certificación de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Como resultado de esto, se logra el componente adecuado de éxito mediante el sólido sistema de gestión de la calidad establecido y también la satisfacción del cliente.

94. Se preguntó sobre este asunto a la administración del CSC de la FAO y esta informó de que la certificación ISO formaba parte de sus iniciativas para 2019.

95. Se señaló que un sistema de calidad certificado mediante, por ejemplo, la certificación ISO incrementaría el nivel de confianza de los clientes y de fiabilidad de los servicios prestados, ya que es necesario cumplir las normas de calidad establecidas para que el centro de servicios obtenga resultados concretos. Un entorno de trabajo normalizado permite lograr una prestación de servicios coherente y la satisfacción de los clientes. Se reciben, tramitan, aplican y notifican medidas de prevención, mitigación y correctivas ejecutadas a partir de las solicitudes de tiempo hasta que se adquieren enseñanzas para mejorar continuamente los servicios ofrecidos a los clientes de manera oportuna y de conformidad con las normas internacionales, lo cual permite lograr la visión del CSC de la FAO.

96. **Se recomendó a la FAO que prestara apoyo a la administración del CSC para que elaborase un plan de trabajo con actividades específicas destinadas a poner en marcha un sistema de calidad conforme a lo dispuesto por la ISO y que dicho plan de trabajo y recursos estuviera aprobado y en marcha en 2019, a fin de garantizar que el CSC ofrece a sus clientes servicios de alta calidad conformes a una norma internacional sobre sistemas de gestión de la calidad.**

B.1.6 Declaración sobre controles internos

97. En la FAO, el examen de la eficacia general del sistema de control interno se fundamenta en lo siguiente: a) cartas de representación de los directores generales adjuntos, los subdirectores generales, y el Director de Gabinete, en las que se asegura que los sistemas de gestión y control de la FAO se aplican metódicamente y con eficacia en todas las unidades de la Organización de las que son responsables; b) un análisis de los cuestionarios de control interno cumplimentados por las oficinas y las divisiones de la FAO, y los planes de mejora del control resultantes; c) conclusiones y recomendaciones formuladas en los informes anuales del Inspector General, el Comité de Auditoría, el Ombudsman y Oficial de ética y la Oficina de Evaluación; d) observaciones, conclusiones y recomendaciones formuladas por el Auditor Externo en su informe detallado, cartas sobre asuntos de gestión y otros informes; y e) otros asuntos señalados a la atención de la Administración durante el año.

B.1.6.1 Integración plena de los principios de control interno en el proceso de apoyo a la preparación de la Declaración sobre controles internos

98. Con miras a evaluar correctamente la eficacia general del control interno, resulta esencial que en el proceso de apoyo a la preparación de la Declaración sobre controles internos se integren completamente los cinco componentes y 18 principios de control interno establecidos en el Marco de control interno de la FAO. En consonancia con los principios del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, en la Declaración sobre controles internos se deberá indicar si los cinco componentes del control interno (entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de seguimiento), en particular controles para aplicar los principios en cada componente, están presentes y en funcionamiento.

99. Al examinar los cuestionarios de control interno (correspondientes a la Sede y las oficinas descentralizadas) y la carta de representación, se observó que los cinco componentes del control interno estaban afianzados en los puntos de control objeto de consideración. No obstante, una evaluación exhaustiva de estos documentos reveló que en los cuestionarios de control interno no se incluían puntos de control clave específicos relacionados con los siguientes principios de control interno del Marco de control interno de la FAO:

Principio	Descripción
Principio 1	Integridad y valores éticos
Principio 2	Junta de supervisión.
Principio 8	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos
Principio 10	Evaluación de cambio
Principio 13	Políticas y procedimientos
Principio 17	Supervisión

100. La Administración convino en que existía margen para mejorar el proceso a fin de armonizarlo aún más con el marco del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. Sin embargo, esta hizo hincapié en que los principios de control interno mencionados anteriormente no se incluían en los cuestionarios de control interno ni en la carta de representación porque no se podían analizar a nivel de una única entidad al completar y analizar los cuestionarios de control interno y la carta de representación; sin embargo, se podían analizar y evaluar de forma más adecuada a nivel de la administración superior, antes de redactar o preparar la Declaración sobre controles internos. Asimismo, la Administración

señaló que aunque el Marco de control interno de la FAO se basa en el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway y el marco de este Comité constituye el principio rector del proceso de presentación de informes sobre control interno, no se pretende seguirlo literalmente en el diseño y aplicación del cuestionario de control interno, ya que este cuestionario solo constituye una parte del ejercicio de control interno, tal como se indica en el párrafo 97 que figura más arriba. A este respecto, resulta importante señalar que el cuestionario de control interno está destinado a oficiales de gestión de toda la Organización y, por tanto, todas las preguntas que incluye deben ser de una naturaleza tal que estos puedan responderlas con pertinencia.

101. Además, la Administración convino en que en el marco del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, resulta importante documentar la evaluación de todos los componentes de control interno y los principios que los sustentan, los cuales constituyen los criterios que respaldan la gestión a la hora de evaluar si los componentes de control interno están presentes, en marcha y funcionando conjuntamente en la Organización. Nos preocupa que la evaluación de la eficacia del control interno sin una documentación completa del examen de los principales puntos de control en el marco de los principios de control interno observados tal vez no refleje la situación actual general. Sin una documentación suficiente de la evaluación subyacente, existe el riesgo de que la Administración pueda concluir que cuenta con actividades de control interno suficientes en vigor.

102. **Se recomendó a la FAO que mejorase el proceso y las actividades existentes que apoyan la preparación de la Declaración sobre controles internos mediante la documentación formal de la evaluación de todos los principios de control interno del Marco de control interno de la FAO, en particular los principios 1, 2, 8, 10, 13 y 17, que no están incluidos específicamente en el cuestionario de control interno.**

B.1.6.2 Base de la conclusión de la Administración en cuanto a la situación de control interno

a. Base de la conclusión proporcionada en la Declaración sobre controles internos

103. Teniendo en cuenta el valor que se espera que aporte y alcance la Declaración sobre controles internos en la Organización, se ha llevado a cabo el examen de la nota de orientación relativa a la presentación de informes sobre control interno publicada por la FAO a fin de garantizar que la Organización cuenta con políticas en vigor y procesos adecuados para elaborar una Declaración sobre controles internos que refleje la situación actual y la realidad y que no constituya un mero documento donde prevalezca la forma en lugar del contenido y que menoscabe la rendición de cuentas y la transparencia.

104. Como resultado de ello, se determinó que, en general, el alcance de la Declaración sobre controles internos estaba claramente definido, los objetivos de control interno que abarca la Declaración (a saber, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de los reglamentos y normas, y fiabilidad de los informes financieros) estaban claramente identificados para apoyar su preparación y publicación, y se disponía de políticas y procesos en vigor así como datos para respaldar la elaboración de la Declaración. No obstante, en el examen se observó que todavía hay oportunidades para promover aún más la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso mediante la definición y aportación de una base para la conclusión de la

Administración en relación con la situación de control interno, la cual no se incluye en la nota de orientación existente.

105. La Administración explicó que la nota de orientación relativa a la presentación de informes sobre control interno se había elaborado para proporcionar orientación al elevado número de funcionarios que participaba en el proceso de elaboración de informes sobre controles internos en toda la FAO, es decir, la cumplimentación de cuestionarios de control interno, la validación de los mismos y la elaboración de cartas de representación. Asimismo, se destacó que la gestión del proceso de preparación del proyecto de Declaración sobre controles internos (sobre la base de las cuestiones planteadas en las cartas de representación sectoriales, los cuestionarios de control interno y los informes de auditoría anuales —del Auditor Externo, la OIG y el Comité de Auditoría) es responsabilidad de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos. Además, se nos informó de que la elaboración de la Declaración sobre controles internos se llevó a cabo de la siguiente manera: a) se examinaron detenidamente las cartas de representación, haciendo hincapié en las elaboradas por los directores generales adjuntos (que incluían cuestiones planteadas por los departamentos y las oficinas regionales), el Departamento de Desarrollo Económico y Social y el Gabinete del Director General; b) se incluyeron en el proyecto de Declaración sobre controles internos las principales cuestiones determinadas; c) se examinaron el informe anual del Inspector General, el informe anual del Comité de Auditoría y el informe detallado del Auditor Externo a fin de garantizar que en la Declaración se incluyesen de manera adecuada las principales cuestiones de control interno planteadas en dichos informes; y d) se examinaron resúmenes de los cuestionarios de control interno para garantizar la inclusión en la Declaración de las principales preocupaciones planteadas en ellos.

106. También se nos informó de que tras la redacción de la Declaración, esta sería examinada por la Junta de Control Interno, el Equipo Ejecutivo de Gestión y Seguimiento y el Director General antes de su presentación para que la examinase el Auditor Externo. La Administración señaló que todos los procesos y bases ya existían; sin embargo, estos no estaban documentados ni publicados formalmente.

107. Dado el creciente interés de las partes interesadas de la FAO en la rendición de cuentas y el control interno, cabe destacar que no documentar las bases de las conclusiones puede dar lugar a malentendidos e ineficiencias y no promovería la rendición de cuentas ni la transparencia. La claridad en la identificación de la base de la conclusión sobre la eficacia de los controles internos es esencial en la elaboración de la Declaración sobre controles internos y, en última instancia, en el logro del objetivo de esta. Si no existe una base que apoye lo que se asegura en la Declaración, también se puede correr el riesgo de obtener resultados de evaluación inexactos.

108. **Se recomendó a la FAO que garantizara una documentación sistemática de la base de la conclusión sobre el estado de los controles internos a fin de respaldar lo que se asegura en la Declaración sobre controles internos y promover en mayor medida la rendición de cuentas y la transparencia en el proceso.**

b. Base de la conclusión proporcionada en la carta de representación

109. Las cartas de representación se encuentran entre los documentos que se tienen en cuenta en la evaluación de la eficacia del sistema de control interno de la Organización que da lugar a

la publicación de la Declaración sobre controles internos. La fiabilidad de estas cartas resulta, por tanto, importante para la fiabilidad de la Declaración.

110. Se determinó que la nota de orientación relativa a la presentación de informes sobre controles internos de la FAO proporcionaba el mecanismo y los procesos de apoyo a la preparación de la carta de representación. Se insta a los subdirectores generales de las oficinas regionales y los departamentos de la Sede a elaborar cartas de representación que atestigüen el estado de los controles internos en la región o departamento del que sean responsables. Además de la atestiguación, en dicha declaración se indicarán todas las deficiencias de control interno significativas y se proporcionará información sobre los planes de acción para abordar las deficiencias de control determinadas. Sobre la base de las cartas de representación presentadas, el Director General firmará una Declaración sobre controles internos de la Organización en la que se determinarán los ámbitos de mejora y actuación.

111. Del mismo modo, se señaló que existen oportunidades para definir aún más y proporcionar la base de la conclusión de la Administración con respecto a la situación de control interno en la región o departamento, la cual no se especifica actualmente en la orientación existente sobre la presentación de informes de control interno. Esto servirá como marco común de referencia en el desempeño de las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas, así como en la coordinación de todas las actividades que dan lugar a la elaboración de la carta de representación.

112. Una orientación concreta y documentada sobre cómo preparar la conclusión sobre controles internos en las cartas de representación asegurará un mayor nivel de garantía en la carta de representación y, en última instancia, en la Declaración sobre controles internos, proporcionará un registro de auditoría mejorado con fines de examen, brindará una base eficaz para la extracción de conclusiones sobre gestión y abordará el riesgo de una posible falta de armonización entre la conclusión y los resultados de los trabajos de supervisión del Comité de Auditoría, la OIG y el Auditor Externo.

113. Se recomendó a la FAO definir en mayor medida la base de la conclusión de la Administración expuesta en la carta de representación, y proporcionar orientación adicional al respecto, a fin de optimizar y armonizar el proceso y garantizar la coherencia a la hora de extraer una conclusión sobre la situación de control interno real en una región, departamento u oficina.

B.1.6.3 Incoherencia en las respuestas proporcionadas en el cuestionario de control interno en comparación con el resultado de la auditoría externa

114. Los representantes de la FAO, los representantes subregionales, los representantes regionales, los directores de las divisiones y los jefes de las oficinas independientes, los jefes de los programas estratégicos y los jefes de las oficinas de enlace deben completar un cuestionario en línea en un instrumento SharePoint destinado para ello que abarca cuatro esferas de riesgo principales: a) diseño de programas y proyectos; b) movilización de recursos y asociaciones; c) gestión y seguimiento de la ejecución de los programas; y d) eficiencia y controles en la administración. Cada esfera incluye varios puntos de control clave en los que se debe confirmar que el control se ha aplicado plenamente, parcialmente, no se ha aplicado o no era aplicable. Se solicitan observaciones explicativas, cuando no se ha aplicado plenamente un control, a fin de permitir una comprensión completa y la adopción de medidas para abordar cualquier problema detectado.

115. La dependencia que tiene la Declaración sobre controles internos de un documento de autoevaluación como el cuestionario de control interno pone de manifiesto que la fiabilidad de las respuestas que se dan al cuestionario está relacionada con la fiabilidad de las garantías de la Declaración. Por tanto, resulta fundamental que los mecanismos de examen y validación estén operativos y sean efectivos para garantizar la coherencia y la veracidad de las respuestas proporcionadas en el cuestionario de control interno. Debido a la gran importancia de considerar detenidamente las respuestas y de que estas sean veraces para que se puedan adoptar medidas que aborden cualquier deficiencia, en la nota de orientación relativa a la presentación de informes sobre controles internos se destacó esta confirmación.

116. Se compararon y analizaron las respuestas del cuestionario de control interno con los informes de auditoría externa, especialmente las cartas sobre asuntos de gestión que se publicaron en relación con las cinco oficinas de la FAO auditadas en 2018, principalmente: a) el Centro de Servicios Compartidos; b) la Oficina de Recursos Humanos; y c) las oficinas de representación en Asia y el Pacífico, Mozambique, Nigeria, Viet Nam y Uganda. Como resultado de ello, se observaron algunas respuestas y confirmaciones incoherentes proporcionadas en el cuestionario de control interno por las oficinas de representación en Asia y el Pacífico, Mozambique, Nigeria, Viet Nam y Uganda en comparación con el resultado de la auditoría externa. Se presentaron a la Administración los detalles de dicha comparación y el análisis de las respuestas incoherentes observadas. Aunque algunas fueron desestimadas tras las aclaraciones facilitadas por la Administración, varias respuestas incoherentes se mantuvieron y fueron reconocidas por la Administración.

117. Asimismo, la Administración explicó que la validez de las respuestas al cuestionario de control interno resultaba muy importante y que en la orientación relativa a la presentación de informes sobre los controles internos se hacía hincapié en la importancia de considerar detenidamente las respuestas a la hora de llevar a cabo la autoevaluación y la validación. De acuerdo con esto, aunque la presentación de informes sobre control interno es todavía algo nuevo para la FAO, el resultado del último ejercicio demostró que se ha establecido un proceso de muy buena calidad desde su introducción en 2017 debido a que las oficinas de la FAO están mejor informadas y se dispone de orientación más detallada. No obstante, se mencionó que la Administración era plenamente consciente de que se podían realizar mejoras adicionales en los próximos años, tanto en el apoyo a la autoevaluación como en la validación.

118. En vista de esto, no se puede ignorar la importancia de establecer un mecanismo que reduzca al mínimo la naturaleza subjetiva inherente al cuestionario de autoevaluación, así como de garantizar la eficacia del mecanismo. Resulta esencial contar con mecanismos de examen y validación eficaces para incrementar la fiabilidad de las garantías depositadas en un instrumento de autoevaluación como el formulario de control interno.

119. **Se recomendó a los representantes, directores y jefes de oficinas de la FAO que pusieran en marcha medidas proactivas adicionales que garantizasen en mayor grado la precisión de las respuestas al cuestionario de control interno, dada la importancia de la confirmación que estos proporcionan en el mismo, a fin de respaldar las garantías expresadas por el Director General en la Declaración sobre controles internos, así como permitir la adopción de medidas informadas para abordar cualquier deficiencia en los controles internos en sus respectivas esferas de responsabilidad.**

120. Asimismo, se recomendó que las oficinas regionales o las oficinas de los subdirectores generales o los directores generales adjuntos fortalecieran en mayor medida la ejecución de las fases de examen y validación de las respuestas proporcionadas en el cuestionario de control interno, tal como se establece en la nota orientativa sobre la presentación de informes de control interno, a fin de garantizar que se refleje el estado real de los controles internos en las oficinas.

B.1.7 Investigación de denuncias por fraude y otras conductas indebidas

121. La FAO está comprometida con garantizar que estos recursos se utilicen únicamente para los fines previstos y que todas las operaciones se realicen sin incurrir en prácticas fraudulentas u otras prácticas corruptas, así como con la rendición de cuentas a los donantes y beneficiarios en relación con la aplicación de sus programas. En la política de la FAO de lucha contra el fraude y otras prácticas corruptas, que entró en vigor en 2004 y se actualizó por última vez el 12 de marzo de 2015, se hace hincapié en la actitud de tolerancia cero de la Organización en lo que respecta al fraude y otras prácticas corruptas en cualquiera de sus manifestaciones. En el marco de dicha política, se otorgó a la OIG la autoridad para recibir denuncias e investigar acusaciones de conductas irregulares, entre ellas el fraude y otras prácticas corruptas, o actividades que supusieran el incumplimiento de los reglamentos, normas, políticas y procedimientos de la Organización.

122. En el informe anual del Inspector General correspondiente a 2019, se observó que la OIG había comenzado el año 2018 con una carga de trabajo arrastrada de 73 asuntos que incluían procesos (que comprendían 140 acusaciones), consultas y servicios de asesoramiento. Asimismo, a lo largo del año, la OIG recibió 112 nuevas denuncias (que comprendían 141 acusaciones) y 46 solicitudes de consultas o servicios de asesoramiento. De este modo, cada denuncia individual recibida por la OIG puede incluir múltiples acusaciones. La OIG estuvo en condiciones de cerrar 55 denuncias (que comprendían 104 acusaciones) y 27 solicitudes de consultas o asesoramiento, incluidas las arrastradas de los años anteriores. En el Cuadro 1 siguiente se presenta un panorama general de los asuntos atendidos durante el año y la comparación con los cuatro años anteriores:

Cuadro 1: Resultado de la carga de trabajo de la OIG correspondiente a 2018

Número de casos	2014	2015	2016	2017	2018
Asuntos arrastrados de años anteriores	27	35	35	48	73
Denuncias nuevas	64	81	103	76	112
Nuevas consultas o servicios de asesoramiento	27	16	9	45	46
Total de asuntos recibidos en 2018	118	132	147	169	231
Denuncias cerradas	53	79	91	69	55
Consultas o servicios de asesoramiento cerrados	30	16	8	27	39
Ajuste: Se fusionaron dos casos durante el año	-	2	-	-	-
Total de asuntos recibidos y pendientes a diciembre de 2018	35	35	48	73	137

Nota: Los asuntos hacen referencia tanto a denuncias como a consultas y servicios de asesoramiento.

123. Se prestó atención a los casos de fraude y supuesto fraude sobre los que, de conformidad con el Reglamento Financiero de la FAO, debe informar el Auditor Externo. Durante 2018, se observó que las 112 denuncias nuevas recibidas comprendían 141 acusaciones clasificadas del siguiente modo: a) fraude y corrupción (44 %); b) hostigamiento y acoso sexual (9 %); c) abuso y explotación sexuales (1 %); d) represalias (7 %); e) prácticas prohibidas llevadas a cabo por terceros (9 %); y f) abuso de autoridad, conflictos de intereses y otras infracciones de las Normas de conducta de la administración pública internacional (30 %). La clasificación inicial de las acusaciones se basa en la información preliminar que recibe la OIG. Durante el transcurso de la investigación, la OIG puede modificar la clasificación a medida que se dispone de mayor información.

124. Como puede observarse, la carga de trabajo de la OIG registra una tendencia al alza continuada del número de denuncias recibidas, que aumentaron un 47 % entre 2017 y 2018. El resultado fue un incremento del 87 % en el número de asuntos abiertos al final de 2018 (137) en comparación con los asuntos abiertos a finales de 2017 (73).

125. La OIG, en su informe de 2018, destacó que en 2019 seguiría habiendo serias limitaciones de los recursos para hacer frente al mayor número de casos, incluidos los casos pendientes, con las consiguientes repercusiones en la capacidad de la OIG para resolver el creciente número de casos en examen. Actualmente, cada investigador se ocupa de un promedio de 34 casos, lo que supone un aumento del 36 % en los casos atendidos por cada uno de los profesionales de investigación respecto de 2017 y un aumento del 88 % respecto de 2014. De acuerdo con esto, la OIG se propone cerrar las denuncias en un plazo de seis meses desde que se reciben; sin embargo, en 2018, el período medio transcurrido entre la recepción y el cierre de las denuncias fue de 270 días, esto es, nueve meses. El tiempo medio necesario para finalizar el examen de las denuncias se ha incrementado en comparación con 2017 debido al aumento de los asuntos sometidos a examen, algunos de los cuales revisten complejidad por el tipo de acusación y los requisitos normativos conexos (hostigamiento, acoso sexual, explotación y abuso sexuales, y represalias).

126. Según la OIG, la creciente carga de trabajo de la Unidad de Investigaciones, tanto de casos como de asuntos externos a los casos, contribuyó aún más a aumentar el plazo necesario para cerrar las denuncias. Se asignaron cuantiosos recursos de investigación a asuntos que no formaban parte de la carga de trabajo habitual de la OIG. Por ejemplo, la OIG se ocupó del examen de seis asuntos de investigación externos que le habían remitido otros organismos del sistema, se encargó del desarrollo de actividades de aprendizaje en línea en las que la OIG desempeñaba un papel clave como experto en la materia, y participó activamente en las iniciativas contra el acoso sexual y la explotación y abuso sexuales de la Organización en el contexto del Plan de acción de la FAO. Se destacó que se había recibido un mandato adicional, pero no se habían proporcionado recursos adicionales para aplicarlo.

127. Cabe destacar que una de las estrategias más adecuadas en un compromiso de tolerancia cero en relación con el fraude es realizar una investigación exhaustiva y rápida sin tener en cuenta la afiliación a la FAO, el puesto desempeñado, la duración del servicio o la relación con funcionarios o terceros. Es necesario aplicar un enfoque coordinado de investigación y adoptar medidas correctivas para abordar rápidamente el fraude y otras conductas indebidas. Lo que es más importante, es preciso disponer de un sistema en vigor para realizar exámenes competentes y confidenciales e investigaciones rápidas y resolver los casos de incumplimiento y las acusaciones relacionadas con el fraude y las conductas indebidas. Por tanto, se hace hincapié en que para llevar a cabo una lucha eficaz contra el fraude y las conductas indebidas, la

Organización debería garantizar que todas las actividades de investigación se completan de manera inmediata teniendo en cuenta las circunstancias, por ejemplo, la complejidad del caso, la carga de trabajo y las prioridades de la OIG, así como otras razones imperiosas.

128. Se recomendó a la FAO que abordara los desafíos a los que se enfrenta la OIG en su trabajo de investigación, especialmente los relativos a las limitaciones de recursos, y que hiciera el mismo hincapié y elaborara una estrategia para adoptar medidas rápidas y eficaces en relación con las denuncias por fraude o conductas indebidas a fin de respaldar el sólido mensaje de la Organización de que se toma en serio la lucha contra el fraude y otras conductas indebidas y reducir de manera más adecuada el número de este tipo de casos, promoviendo controles del fraude más apropiados en la Organización.

B.2 ASUNTOS DE GOBERNANZA

B.2.1 Gestión de los recursos humanos de la Organización

129. La gestión de los recursos humanos comprende un proceso que va del reclutamiento al cese en el servicio. En él influyen factores internos y externos que definen y conforman las políticas que aplica una organización a todo el personal en cuestión, tal como asumió la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) cuando reorientó su marco de gestión de recursos humanos hacia una perspectiva más estratégica situando al personal en el centro de las organizaciones. La filosofía de la gestión de los recursos humanos siguió siendo pertinente a pesar del cambio de perspectiva, que incluye el fomento de una cultura institucional con los mayores estándares de eficiencia, competencia e integridad a la hora de contratar personal, la situación jurídica única de la Organización y el hincapié en una gobernanza adecuada donde se otorgue una importancia más pronunciada a la rendición de cuentas de la Organización ante sus Estados miembros. En este contexto se ha realizado la auditoría de la gestión de los recursos humanos de la FAO y se han señalado las oportunidades de mejora.

B.2.1.1 Plan estratégico y plan de acción en materia de recursos humanos

130. Dada la sólida misión de la FAO, resulta esencial que todos sus recursos, incluidos los recursos humanos, se gestionen y utilicen con miras a lograr dicha misión. Para que esto funcione, la Organización debe orientar su trayectoria estratégica a la gestión de sus recursos humanos. A nivel institucional, los objetivos estratégicos de la Organización y los logros y realizaciones deseados que pretenden alcanzar los Estados Miembros se exponen en el Plan a plazo medio (PPM) para 2018-21 de la FAO. Del mismo modo, las prioridades e intervenciones programáticas que pasarán de previsiones a realidades se manifiestan en el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2018-19. Para realizar todo esto, los departamentos y oficinas de la Organización deben armonizar sus decisiones y procesos operativos con el marco estratégico de la FAO.

i. Preparación y actualización del plan estratégico y el plan de acción en materia de recursos humanos

131. Se observó que aunque las prioridades estratégicas en materia de recursos humanos se correspondían con el PPM de la FAO, estas no se incluían en el Marco de Políticas y Estrategia de Gestión de Recursos Humanos actualizado y la OHR solo actualizó sus planes estratégico y de acción para 2017-19 durante la presente auditoría. La armonización clara de las prioridades

estratégicas en materia de gestión de los recursos humanos con las prioridades estratégicas de la FAO creará una vía eficaz para el cambio. En esta línea, se alentó a la OHR a tener en cuenta la importancia de mantener un plan estratégico y un plan de acción actualizados. Más que un documento interno, un plan estratégico implica transparencia y rendición de cuentas y es posible que surjan problemas a la hora de rendir cuentas si los resultados del trabajo no se pueden atribuir a los resultados previstos.

ii. Conciliación de los planes estratégico y de acción de la OHR para 2017-19 con el informe FC 173/8 del Comité de Finanzas

132. A este respecto, se observó que existían 10 metodologías o enfoques de recursos humanos y que había logros notificados por la OHR en el documento FC 173/8 del Comité de Finanzas que no se correspondían con iniciativas y actividades específicas del plan estratégico y el plan de acción. La ausencia de información y metodologías en el plan de acción pone de manifiesto la disgregación de los datos en los documentos de la OHR, que requieren mayor claridad para aumentar la fiabilidad de la información contenida en los documentos oficiales.

133. Se recomendó a la FAO que elaborase planes de actividades sobre recursos humanos que se reflejen en un plan estratégico y un plan de acción formales y concretos que abarquen un período determinado, y que actualizara dichos planes, a fin de establecer hojas de ruta y objetivos claros, corroborar el seguimiento de los resultados del trabajo y apoyar las metodologías, estrategias y logros notificados para mejorar la integridad de la información en sus informes.

134. La Administración reconoció la importancia de formular y actualizar una estrategia y un plan de acción bien definidos. Debido a que estos documentos de planificación son documentos vivos, la FAO, a través de la OHR, actualizará y perfeccionará la estrategia y el plan de acción en materia de recursos humanos, reflejando así la orientación de alto nivel proporcionada por el Comité de Finanzas en su período de sesiones de noviembre de 2018, así como por el Consejo en su reunión de diciembre de 2018. La Administración reconoció también la disgregación y las discrepancias de la información señaladas y la importancia de garantizar la integridad y coherencia de todos los instrumentos de planificación y seguimiento, así como de presentar informes sobre los logros alcanzados basándose en datos objetivos. La Administración también hizo hincapié en que la OHR siguiera conciliando los contenidos incluidos en la estrategia y el plan de acción en materia de recursos humanos, así como los informes, especialmente los presentados a los órganos rectores. Esto fortalecerá los vínculos y las asociaciones entre las estrategias, las iniciativas, los enfoques, las metodologías y los diferentes niveles de actividades, así como los respectivos resultados obtenidos, lo cual proporcionará una mayor fiabilidad de la información.

B.2.1.2 Ejecución de la planificación del personal

135. El plan estratégico en materia de recursos humanos se complementa mediante la planificación del personal, cuyo fundamento es la contratación del número adecuado de personas con las competencias correctas en el momento oportuno para lograr los objetivos a corto y largo plazo de una organización. En 2014, se observó que la OHR había reconocido la necesidad de armonizar su fuerza de trabajo con las prioridades de la Organización para garantizar el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales. No obstante, los esfuerzos de la OHR por elaborar y aplicar directrices para la planificación del personal en la FAO todavía no se han finalizado. Para abordar esta situación, la OHR nos informó de que se

estaba formulando un Plan integrado de gestión de la fuerza de trabajo en el que se haría hincapié en un enfoque integral, abarcando todas las categorías de personal tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas. El objetivo del plan consistía en conectar mejor la fuerza de trabajo con la obtención de resultados en la Organización al encontrar a la persona apropiada para el empleo adecuado en el momento oportuno.

136. Se nos informó de que el plan de la fuerza de trabajo de la FAO, que estaba por finalizarse, era inclusivo y exhaustivo y que incluía elementos importantes de planificación del personal como la contratación, la promoción profesional, la movilidad, el conjunto de competencias necesarias, el análisis de necesidades, la retención y la planificación de la sucesión. Sin embargo, estas afirmaciones todavía deben concretarse y probarse para demostrar el logro del valor previsto. En este contexto, se recordó a la OHR que tuviera en cuenta en su plan algunas prácticas básicas de elaboración de un plan eficaz de la fuerza de trabajo. Del mismo modo, se compartieron observaciones recogidas en la encuesta que llevamos a cabo en todas las oficinas previendo que estas cuestiones se abordarían en el plan de la fuerza de trabajo. En respuesta a esto, la OHR reconoció las observaciones derivadas de nuestra encuesta y añadió que la FAO debía gestionar a su personal y realizar un examen continuo de cómo emplear de la mejor manera los recursos humanos actuales y futuros.

137. Se recomendó a la FAO que garantizase que en el ejercicio de planificación del personal se tienen en cuenta las observaciones de los trabajadores, así como el plazo establecido para alcanzar los objetivos, y que este ejercicio está respaldado por un marco de análisis adecuado para lograr el valor deseado y promover la eficiencia operacional.

138. La OHR tomó nota de la necesidad de que los gestores de recursos humanos evaluaran cuál es la mejor manera de mantener una fuerza de trabajo flexible y con una capacitación adecuada a fin de cumplir las necesidades cambiantes y, en ocasiones, inciertas de las organizaciones. Para ello, la OHR estaba dispuesta a poner en marcha el Plan integrado de gestión de la fuerza de trabajo en 2019 en vista del calendario del examen sobre los progresos del PTP, que tiene repercusiones directas a este respecto.

B.2.1.6 Movilidad del personal

139. La movilidad del personal, que incluye el traslado dentro de una organización y entre organizaciones, ocupaciones y ubicaciones geográficas, debería ser clara y transparente. Esta está vinculada a las decisiones de contratación de personal y promoción, por tanto, constituye un componente esencial de la promoción profesional y un elemento clave a la hora de aumentar las competencias y capacidades del personal. Se precisa una estrategia de movilidad global oficial para articular de manera colectiva e integral los objetivos institucionales y de gestión del talento y, después, adaptar el uso de los recursos de la Organización en cada asignación con el fin de lograr los objetivos establecidos.

i. Articulación del objetivo estratégico de recursos humanos sobre la movilidad del personal

140. Se observó que la iniciativa actual de la OHR en relación con la movilidad del personal consistía en elaborar, aplicar y gestionar un programa de movilidad geográfica para compartir conocimientos y experiencias adquiridos en toda la Organización y brindar oportunidades de adquisición de experiencias variadas y de promoción y desarrollo profesionales. Nuestro examen reveló que en la estrategia no se especificaban los objetivos cuantificables correspondientes a las ubicaciones geográficas en cuestión, la clasificación o el tipo y volumen

de traslados de personal, el plan de acción coherente y exhaustivo que debería detallar qué actividades se deben llevar a cabo en un plazo determinado, y los indicadores exhaustivos asociados que miden los progresos en la ejecución. La OHR comunicó que examinaría la formulación de los objetivos en el plan estratégico y el plan de acción sobre recursos humanos a fin de hacerlos más específicos, que añadiría detalles específicos y que incluiría como parte de la estrategia la planificación de las medidas anuales llevada a cabo por la OHR para respaldar a los departamentos en este proceso.

ii. Ejecución del programa de movilidad

141. En las observaciones del personal con el que se contactó y que había estado sujeto a planes de movilidad en los años 2017 y 2018, se indicaron problemas comunes sobre el nivel de consulta durante el proceso y la repercusión en las condiciones financieras personales, las familias y la salud tras el traslado. Los órganos de representación del personal consideraron el programa de movilidad como una de las cuestiones acuciantes que la FAO debía abordar teniendo en cuenta que algunos empleados han considerado dejar la Organización para no tener que afrontar una reasignación.

142. La OHR expresó que, aunque podía haber aspectos que se debían mejorar en la política de movilidad de la Organización, el programa en sí mismo se debía integrar completamente en la cultura de la Organización y debía ser aceptado por los empleados, que tenían que responsabilizarse de la función que desempeñan en la consecución de los objetivos de la Organización. Asimismo, la OHR nos informó de que aunque ella llevaba a cabo el análisis de las necesidades, la responsabilidad de identificar las necesidades y las deficiencias técnicas recaía en los jefes de los departamentos en coordinación estrecha y proactiva con los jefes de las oficinas regionales.

143. Aunque las declaraciones se basan generalmente en los procedimientos que se establecen en la política mencionada por la OHR, resulta esencial que la Organización garantice el mantenimiento de planes estratégicos adicionales, y la OHR tiene la responsabilidad necesaria de prestar apoyo a los administradores en la preparación de sus respectivos planes de movilidad.

144. **Se recomendó a la FAO que mejorase su política de movilidad garantizando que el objetivo estratégico en materia de recursos humanos y el plan de acción conexo se articulan de manera clara para facilitar su aplicación eficaz, realizando evaluaciones oportunas y periódicas mediante observaciones del personal y reforzando en mayor medida su comunicación con otras oficinas.**

B.2.1.4 Selección y contratación de personal profesional

145. La visión de la FAO en relación con la gestión de los recursos humanos y las principales iniciativas destinadas a lograr los objetivos en materia de recursos humanos se describen en la estrategia de recursos humanos para 2017-19. Paralelamente, la OHR ha establecido tres objetivos principales, el primero de los cuales vela por el establecimiento de políticas y procedimientos de recursos humanos que garanticen la contratación de una fuerza de trabajo diversa y capacitada y su despliegue eficaz en consonancia con las prioridades estratégicas cambiantes. La prioridad de este objetivo es garantizar que la OHR presta el apoyo y los medios necesarios a los administradores para atraer, formar y retener a personal muy cualificado y comprometido con la labor de la FAO, y que este personal se distribuye de manera eficaz

conforme a sus conocimientos teóricos y prácticos. Entre las principales iniciativas relacionadas con este objetivo se encuentra la aplicación de un proceso de selección para el personal profesional.

146. Los resultados de nuestro examen mostraron la necesidad de fortalecer las políticas y procesos de contratación y selección que se determinan a continuación:

- a. Información en los anuncios de vacantes sobre el método de evaluación que se empleará.** Se destacó que los anuncios de vacantes reflejaban la política y el procedimiento operacional de la Organización. Si la información incluida en los anuncios de vacantes no es completa, como se observó en algunos de los anuncios de vacantes examinados, esto no respalda la transparencia y las expectativas de los solicitantes no se cumplirán, lo cual puede crear ineficiencias operacionales internas. Por tanto, es necesario fortalecer el seguimiento de la calidad de los anuncios de vacantes antes de que estos se publiquen a fin de garantizar que incluyen la información necesaria, según lo especificado en el documento JIU/REP/2012/4, para lograr una comunicación eficaz y transparente de las vacantes.
- b. Retrasos antes de la aprobación de los anuncios de vacantes destinados a su publicación.** Se observó que los diferentes niveles de aprobaciones internas, que pueden llevarse a cabo en diferentes momentos antes de la publicación de un anuncio de vacante, afectan negativamente al rendimiento de la Organización en general y a la unidad de contratación. Esta observación resultó evidente en al menos 21 anuncios de vacantes de puestos destinados al personal profesional examinados, donde el número de días transcurridos entre el envío de las solicitudes de anuncios de vacantes por parte de la unidad de contratación y la publicación del anuncio variaron entre los 15 y los 154 días. Se nos informó de que la OHR ya estaba elaborando indicadores clave del rendimiento para analizar las tendencias y formular medidas destinadas a mejorar el proceso de inicio de un proceso de contratación para puestos previstos en el PTP a través del flujo de trabajo de gestión de puestos por vía electrónica. No obstante, los indicadores del rendimiento solo pueden resultar eficaces si estos pudieran mejorar la eficiencia de los procesos y si se establece un seguimiento sólido del cumplimiento de las actividades necesarias por parte de los responsables de los procesos en cuestión. Se hizo hincapié en que se diseñaran mecanismos eficaces de cumplimiento de los anuncios de vacantes, en particular la concesión de las aprobaciones internas a nivel de departamento para facilitar la identificación e inmediata solución de los impedimentos que afectan a la publicación de los anuncios de vacantes a fin de lograr un proceso de contratación más eficiente.
- c. Proceso de preselección, evaluación y selección.** Se observó que aunque en las Directrices para la contratación de personal profesional de la FAO se mencionaba como objetivo que el Comité de Selección del Personal Profesional regional o de la división llevaría a cabo entrevistas para evaluar comparativamente a los candidatos con respecto a los requisitos especificados en el anuncio de vacante, no se hacía una referencia específica a cómo se debía llevar a cabo la entrevista o cómo serían puntuados los candidatos. La OHR compartió que los procedimientos existentes a la hora de realizar las entrevistas y las evaluaciones no estaban incorporados a las Directrices para la contratación de personal profesional, pero que se extraían de

procedimientos internos de la OHR. Asimismo, la OHR declaró que el equipo de expertos aplica sistemáticamente los mismos procedimientos, sin embargo, esto no se pudo confirmar porque “la hoja de puntuación de entrevistas” en la que se documenta el resultado de las entrevistas y las evaluaciones no se había archivado.

- d. Eficiencia general del proceso de contratación.* Se observó que aunque la política de la FAO cumplía las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas como, por ejemplo, que el tiempo de contratación entre la publicación de la vacante y la selección no debería superar los 120 días, siete de los anuncios de vacantes examinados superaban el número límite de 120 días, situándose entre los 124 y los 210 días. También se observó que en las Directrices para la contratación de personal profesional no se establecía el plazo de cada fase del proceso de contratación y que la OHR tampoco había realizado actividades de seguimiento para determinar qué fases del proceso de contratación requerían más tiempo. Por ello, el control de un proceso mediante un seguimiento eficaz seguirá siendo ineficaz, ya que no existen normas ni parámetros que permitan determinar qué actividades se están realizando de manera oportuna. El desarrollo por parte de la OHR de indicadores clave del rendimiento del proceso de contratación proporciona metas institucionales para exigir responsabilidades y controlar adecuadamente cada actividad conexas a lo largo del proceso de contratación. Sin embargo, estos dependen principalmente de cómo se definen los plazos y cómo se diseñan políticas favorables para respaldar los parámetros de rendimiento. Por tanto, resulta fundamental que la OHR introduzca inmediatamente mejoras en los controles de la eficiencia del proceso de contratación puesto que la contratación es una de las actividades principales de la OHR.

147. **Se recomendó a la FAO que fortaleciera sus políticas existentes de selección y contratación, diseñara procesos y mecanismos eficaces y garantizara la inclusión de parámetros de eficiencia claros en el desarrollo de los indicadores clave del rendimiento del proceso de contratación, a fin de que los responsables de los procesos puedan determinar con precisión el rendimiento de las actividades conexas y permitir un mejor seguimiento del rendimiento de todo el proceso de selección y contratación.**

148. La OHR señaló que, aunque acogía con agrado la observación de la auditoría, la FAO comenzaría un seguimiento de todas las diferentes fases del proceso de contratación empleando las funciones adicionales de la nueva plataforma de contratación para permitir a la Organización determinar posibles obstáculos y ámbitos susceptibles de mejora. No obstante, el Auditor Externo señala que la adopción de una nueva plataforma para el proceso de contratación no ofrecerá garantías plenas en materia de eficiencia si su diseño no se corresponde con la política y parámetros aprobados para este fin y si en el desarrollo de la plataforma de contratación no se incluyen los parámetros de eficiencia en la contratación necesarios de conformidad con las mejores prácticas.

B.2.1.5 Paridad de género y diversidad geográfica

149. Se observó que la FAO reconocía que el logro de una representación equitativa de los sexos en la plantilla constituía un objetivo fundamental y una condición necesaria para el logro de los objetivos de las Naciones Unidas, tal como se manifestó en el 139.º período de sesiones del Consejo, celebrado en mayo de 2010, con la aprobación en puestos profesionales y de mayor nivel en la FAO del objetivo del 50 % de representación femenina establecido en todo

el sistema de las Naciones Unidas. La FAO también hizo suyo el principio de distribución geográfica equitativa de la Dependencia Común de Inspección (DCI) en la Sección 301.4.2 del Manual y se otorga la consideración debida a la importancia de contratar personal sobre una base geográfica lo más amplia posible. Nuestra auditoría de la aplicación de estos temas de gestión de los recursos humanos también se corresponde con los principios de paridad de género y diversidad geográfica; los resultados se exponen a continuación:

- a. ***Progresos en cuanto a los objetivos de paridad de género.*** Se observó que aunque las categorías P1-P3 habían superado los objetivos de paridad de género, la mayoría de los demás puestos registraban una tendencia estática o a la baja. Parecía que las mujeres estaban infrarrepresentadas en puestos relacionados con *la gestión, la gobernanza y la adopción de decisiones*, y en lugar de incrementar su representación en dichos puestos de gestión, más bien se observaba una tendencia a la baja. Esto puede perjudicar a la FAO a la hora de transformar su lugar de trabajo en un entorno más sensible al género. Se observó que la FAO había iniciado un debate con otros OSR para examinar la situación actual y crear una base de datos y una cartera de candidatas cualificadas. En este sentido, la FAO ya había considerado medidas especiales como la inclusión de candidatas en las listas finales, aunque esto requiere la adopción de medidas de gestión adicionales. A este respecto, se hizo hincapié en que la FAO debería ir más allá en esta iniciativa concreta y establecer plazos para demostrar su compromiso. La adhesión al principio de paridad de género de las Naciones Unidas comienza en el momento de la formulación de las políticas de contratación y actividades específicas de preselección.
- b. ***Aplicación de un parámetro de diversidad geográfica en la contratación.*** Se observó que la FAO había introducido un Comité de Selección del Personal Profesional descentralizado y la revisión de las Directrices para la contratación de personal profesional, en la que se estableció que los candidatos se presentaran en la primera página de los informes en orden alfabético en comparación con la práctica anterior de presentar a los candidatos por orden de preferencia. No obstante, en las directrices no se establecía exactamente cómo y en qué medida se debería tener en cuenta la distribución geográfica en el proceso de selección. En el compendio de informes de selección examinado no se especificaban los criterios ni tampoco observaciones que pudieran haber servido de referencia al Director General sobre cómo realizar la selección, por ejemplo, que los candidatos procedieran de países infrarrepresentados o no representados. La OHR explicó que desde la publicación del anuncio de vacante hasta el nombramiento, la representación geográfica se tiene en cuenta de conformidad con el principio rector del artículo 301.4.2 del Estatuto del Personal y que el Director General recibe informes periódicos del estado de la representación geográfica, incluidas previsiones de futuro a medida que evoluciona. Sin embargo, según lo observado, se determinó que los principios rectores no se podían aplicar claramente sin una disposición o procedimiento específico que respaldara la aplicación efectiva del principio de distribución geográfica en el proceso de contratación. Aunque en la Resolución 1/99 de la Conferencia se otorga discreción al Director General, aparentemente el parámetro relativo a la representación geográfica no se ha puesto de manifiesto. Por tanto, se necesita claridad en la aplicación del principio.

150. Se recomendó a la FAO a seguir esforzándose por lograr los objetivos de paridad de género, entre otras cosas, mediante la articulación de su meta para cada categoría de puestos con plazos, que articulara con claridad las directrices y procedimientos sobre diversidad geográfica y los comunicara al personal encargado de la contratación a fin de garantizar la transparencia y una representación más adecuada, y que facilitara el seguimiento oportuno de los progresos realizados al respecto para lograr de manera eficiente los resultados previstos.

151. La OHR señaló que reconocía la importancia de realizar un seguimiento de sus metas en materia de paridad de género y que presentaba regularmente informes sobre los progresos logrados en cada categoría de puestos durante los períodos de sesiones del Comité de Finanzas y el Consejo de la FAO. Para apoyar esto, se nos informó de que la FAO ya había elaborado un plan de ejecución personalizado para que las divisiones rindieran cuentas sobre sus metas de paridad de género a fin de alcanzar la paridad en la categoría profesional para 2022 y en los puestos superiores para 2024.

B.2.1.6 Acuerdos con consultores y suscriptores de acuerdos de servicios personales (ASP)

152. Los acuerdos contractuales que abarcan todo tipo de nombramientos son mecanismos que usan las entidades para emplear personal durante un período determinado. En la FAO, se observó que los dos acuerdos contractuales principales para contratar servicios personales temporales son los que se establecen con consultores y con suscriptores de ASP o contratistas independientes. Las directrices sobre la contratación de consultores y suscriptores de ASP, que se estipulan en las secciones 317 y 319 del Manual, respectivamente, se revisaron el 15 de febrero de 2018. El objetivo de este marco normativo consiste en garantizar la coherencia del enfoque y de la selección y los paquetes de remuneraciones de los consultores y los suscriptores de ASP, así como la evaluación final de su rendimiento. En las secciones 317 y 319 del Manual, se centró la atención en la disposición relativa a la duración de los contratos de los consultores y los suscriptores de ASP, en vigor desde agosto de 2017, en la que se establecía lo siguiente: “Los consultores y suscriptores de acuerdos de servicios personales no pueden trabajar más de 11 meses durante cualquier período de 12 meses; por lo tanto, la duración máxima de los contratos es de 11 meses. Son obligatorias interrupciones de los contratos de al menos un mes durante cualquier período de 12 meses y al menos seis meses cuando se alcancen 33 meses durante cualquier período de 36 meses”.

153. Se observó que a 31 de octubre de 2018, existían nueve consultores y suscriptores de ASP cuyo trabajo con la FAO se había prorrogado de manera continuada más allá de los 11 meses en todos los períodos de 12 meses sin aplicar interrupciones de los contratos. La Administración nos informó de que de esos nueve casos, cuatro consultores fueron empleados en países con emergencias de nivel 3, donde se aplican las Directrices operacionales para la preparación e intervención en situaciones de emergencia de nivel 3. En las directrices se establece claramente lo siguiente: “El Director de la Oficina de Recursos Humanos (OHR) otorgará exenciones de las interrupciones obligatorias de los contratos al personal que participe en actividades de respuesta ante emergencias de nivel 3 en un plazo de 24 horas tras la recepción de los nombres de las personas que participarán en la intervención”. En los otros cinco casos fue necesaria la autorización específica del Director de la OHR para fines extraordinarios y las aprobaciones se otorgaron explícitamente en interés de la Organización.

154. En general, aunque se reconoce la sensatez subyacente a la decisión adoptada por la administración superior de renovar el contrato de estos consultores y suscriptores de ASP dando lugar a la contratación ininterrumpida y la relajación en el cumplimiento de la norma sobre la interrupción obligatoria de los contratos, esto debe llevarse a cabo en el contexto de una rendición de cuentas eficaz y un control interno sólido. Las políticas de la Organización, que por su propia naturaleza incluyen políticas de gestión de los recursos humanos, son controles por sí mismas, ya que ayudan a reforzar y aclarar las normas que se espera que cumplan el personal y la Administración y definen los límites de la actuación. En este caso concreto, si se citan “circunstancias excepcionales” para no cumplir una política adecuadamente establecida sobre la contratación de consultores y suscriptores de ASP, estas no pueden ser discrecionales y arbitrarias. Se necesita una política clara y concreta.

155. Se recomendó a la FAO que reforzara su política de contratación y renovación de contratos a consultores y suscriptores de ASP incluyendo disposiciones claras sobre la concesión de excepciones relacionadas con las interrupciones obligatorias del servicio, a fin de establecer de manera más adecuada la autoridad pertinente, aclarar responsabilidades y eliminar discrecionalidades.

156. La OHR también nos informó de que en la Sección 317.8.3 pertinente del Manual se incluiría el siguiente texto: “A menos que el Director de la OHR lo apruebe, en circunstancias excepcionales, los consultores no pueden trabajar más de 11 meses durante cualquier período de 12 meses; por lo tanto, la duración máxima de los contratos es de 11 meses. Son obligatorias interrupciones de los contratos de al menos un mes durante cualquier período de 12 meses y al menos seis meses cuando se alcancen 33 meses durante cualquier período de 36 meses”. Sin embargo, se considera que la mejora normativa prevista de la Sección 317 del Manual sigue otorgando una amplia discreción al Director de la OHR en ausencia de una definición clara de “circunstancias excepcionales” que podría exponer la política a conjeturas y abusos. Por tanto, en este caso se precisa claridad.

B.2.1.7 Gestión del rendimiento

157. La gestión del rendimiento es un sistema cohesivo que comprende el diseño organizativo, la planificación del personal, las evaluaciones y los mecanismos de aportación de observaciones y que está diseñado para lograr el mejor desempeño de los empleados y para aprovechar el rendimiento a nivel individual, de equipo y unidad y también a nivel institucional con el fin de motivar al personal y lograr su desarrollo. Del mismo modo, la gestión del rendimiento resulta esencial para el funcionamiento general de la Organización, pues establece varios vínculos en el ámbito de los recursos humanos. Por ello, debe responder a las necesidades de la Organización para que sea eficaz. En este contexto, y para cumplir su mandato, la FAO debe garantizar que los recursos humanos se orientan en la dirección deseada. Nuestro examen se centró en tres fases de la gestión del rendimiento determinadas por la FAO, a saber: 1) *Planificación del rendimiento*; 2) *Examen de los progresos a mediados de año*; y 3) *Evaluación al final del año*. Los resultados del examen se presentan en los siguientes párrafos.

- a. ***Claridad de los objetivos y los indicadores del rendimiento de los planes de trabajo en el Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR).*** Se subrayó la importancia de contar con objetivos e indicadores del rendimiento adecuados que vayan más allá del plano individual. De las evaluaciones del SEGR llevadas a cabo correctamente correspondientes al período de valoración de 2017 que se incluyeron

en la muestra, se observaron casos que mostraban deficiencias en la preparación de los planes de trabajo y los indicadores del rendimiento correspondientes. Se comprobó que la mayoría de los objetivos o bien se establecían en términos generales o bien eran algo menos específicos y no utilizaban los criterios SMART (específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada). También se observó que las tareas o actividades especificadas en los planes de trabajo se confundían en gran medida con indicadores del rendimiento y que la mayoría de las veces no se cuantificaban los progresos relativos al cumplimiento de los indicadores del rendimiento establecidos. Asimismo, se observó que varios funcionarios habían manifestado que la planificación del trabajo se había convertido en una actividad meramente rutinaria y que se realizaba con fines de cumplimiento, pues no se dedicaba demasiado tiempo a ella. Un número considerable de encuestados expresaron que todavía tenían dificultades a la hora de determinar las diferencias entre los objetivos, los indicadores del rendimiento y las actividades. La OHR nos informó de que se estaban tomando medidas para abordar estas deficiencias mediante la impartición de capacitación. Sin embargo, según lo observado, la FAO debe aclarar la finalidad de su sistema de gestión del rendimiento para permitirles determinar cómo se elaboran, gestionan y mantienen los objetivos e indicadores del rendimiento de cada funcionario, aparte de fomentar la capacidad del personal. Cabe destacar que el SEGR siempre se considera desde dos perspectivas, es decir, la primera como instrumento de gestión del rendimiento del personal y la segunda como herramienta que permite rendir cuentas de manera clara y fomentar la transparencia sobre cómo se alcanzan los objetivos de gestión de los programas a nivel individual. Puesto que siempre se adjunta una evaluación individual del SEGR a los resultados previstos de los programas, esta siempre debe estar en consonancia con los objetivos de la FAO y no se debe tener en cuenta de forma aislada.

- b. ***Mecanismo de aportación de observaciones sobre el rendimiento del personal en el SEGR.*** Se observó una falta de adecuación de la documentación oficial y sustancial de los debates progresivos o las indicaciones de los seguimientos realizados con respecto a los avances periódicos del rendimiento antes de la realización de la evaluación al final del año. También se observó una ausencia de observaciones por parte de los supervisores o, cuando se indicaban observaciones de estos, en general no se mencionaban los motivos subyacentes que impidieron la obtención de los resultados previstos, la deficiencia que se podría haber abordado ni el ámbito o competencia específica que se debería desarrollar o mejorar. Para abordar esto, se nos informó de que la OHR estaba trabajando con un proveedor de servicios externo para crear iniciativas de aprendizaje electrónico interactivas y animadas antes de la apertura de la próxima fase de revisión intermedia, reconociendo así la importancia de aportar y recibir observaciones oportunas y precisas. Por tanto, el ejercicio de aportación de observaciones en su conjunto se debe examinar detenidamente desde el punto de vista de la competencia y el compromiso, que se pueden abordar mediante una orientación y capacitación más adecuadas.
- c. ***Formalización del proceso de impugnación.*** Los resultados de nuestra investigación mostraron que actualmente la FAO no cuenta con un procedimiento de impugnación oficial, pero se nos informó de que el proceso para gestionar los desacuerdos en la Organización se indicaba parcialmente en el párrafo 3.7 iii–v) de

la política del SEGR. Al consultar la política mencionada, se observó que los elementos a los que se hace referencia son notas de orientación que generalmente presentan la jerarquía que se ha de seguir a la hora de abordar los desacuerdos. A diferencia de la política de recompensas y reconocimiento, para la que ya se ha preparado un proyecto de política, los procedimientos de impugnación todavía no han constituido una iniciativa prioritaria. En ausencia de una política formalizada, la Administración declaró que, en lo que respecta a los desacuerdos mencionados en las notas de orientación y la política del SEGR, de primer nivel, las controversias o conflictos los aborda el supervisor inmediato mediante diálogos y, cuando no se solucionan así, el supervisor de segundo nivel toma conocimiento y, finalmente, interviene la OHR si el conflicto debe remitirse a instancias superiores. La consideración del proceso de impugnación como un mecanismo formal requiere el establecimiento de una política que respalde el proceso y la articulación de procedimientos que debe conocer todo el personal. Esto mejorará en gran medida la rendición de cuentas tanto por parte del personal como por parte del supervisor y otorgará transparencia al ejercicio de evaluación del rendimiento en su conjunto.

158. Se recomendó a la FAO que mejorase su capacidad institucional en la preparación y consecución de los objetivos e indicadores del rendimiento del SEG mediante un seguimiento y examen sólidos basados en criterios de rendimiento bien definidos y coherentes, a fin de respaldar una evaluación más precisa y significativa del rendimiento del personal y la presentación de los informes correspondientes sobre resultados de los programas.

159. Asimismo, se recomendó a la FAO que garantizase el suministro de orientación y capacitación adecuadas, tanto al personal como a los supervisores, en relación con la gestión de las observaciones sobre el rendimiento y su documentación en el SEGR a fin de respaldar de manera más adecuada las futuras evaluaciones del rendimiento; y que examinara las políticas de impugnación existentes y la experiencia al respecto en otros organismos de las Naciones Unidas y adoptara las buenas prácticas que se llevan a cabo en el sistema de las Naciones Unidas.

160. La OHR señaló que reconocía el valor de aportar observaciones de manera continuada e hizo hincapié en que esto se recogía en la política del SEGR. Asimismo, la OHR reconoció que la documentación del rendimiento del personal mediante observaciones sustantivas resultaba esencial para garantizar la eficacia del sistema de gestión del rendimiento de la FAO.

B.2.1.8 Planes de aprendizaje del personal

161. Fundamentalmente, el aprendizaje y la formación abarcan todas las formas de capacitación y constituyen componentes de gestión esenciales de una organización basada en el conocimiento como la FAO. Se observó que la FAO llevaba a cabo un ejercicio anual de planificación de la formación profesional en el que las divisiones u oficinas especificaban sus necesidades de capacitación debidamente examinadas y aprobadas por los respectivos directores de las divisiones u oficinas y documentadas en consecuencia en el plan de capacitación para el desarrollo del personal. Se nos informó de que la OHR examinaba estos planes de conformidad con las directrices establecidas, las solicitudes de capacitación se reflejaban en el SEGR y las capacitaciones completadas se registraban en la plataforma *you@fao*. La OHR añadió que las necesidades de capacitación del personal también se determinaban mediante recomendaciones de auditoría, prioridades institucionales, planes y

estrategias y aportaciones de las divisiones técnicas. Sin embargo, nuestro examen de la estrategia de capacitación y la información pertinente obtenida proporcionaron una impresión distinta. Las evaluaciones del PEMS incluidas en la muestra revelaron que a los objetivos de formación, que deberían articular las deficiencias de competencias y las intervenciones necesarias, no se les otorgaba la misma importancia. Del mismo modo, se observaron casos de rendimientos deficientes indicados en el SEGR que necesitaban intervenciones, empezando por la articulación de objetivos de formación. No obstante, se observaron explicaciones genéricas en las que no se indicaban los motivos del incumplimiento del rendimiento previsto del personal derivado de la deficiencia de competencias. Vale la pena señalar que durante los contactos mantenidos con la FAO, las respuestas del personal en la encuesta mostraban que quedaba mucho por hacer.

162. Los programas de capacitación que abordan las necesidades determinadas por el personal o cualquier entidad siempre se consideran el elemento que impulsa la actualización de la necesidad de competencias. A esto se suma la necesidad de que la OHR mantenga su función esencial en la facilitación del aprendizaje en el contexto de la Organización orientando los esfuerzos para garantizar que se estimula el interés por aprender del personal, algo que, del mismo modo, se considera que aumenta el interés institucional. Si no se dispone de observaciones valiosas y tampoco se presta atención a la articulación de los objetivos de formación profesional, se pueden elaborar planes de capacitación incoherentes. Un análisis más exhaustivo de las necesidades de capacitación del personal de la FAO se debe basar en el rendimiento y experiencias reales de los funcionarios. Es necesario determinar las lagunas entre la realidad operativa y las medidas que se han de adoptar empezando por los propios funcionarios, y el plan de aprendizaje del personal proporciona las necesidades de información básicas.

163. Se recomendó a la FAO que realizase un seguimiento más estrecho de la ejecución de los planes de aprendizaje del personal para garantizar que estos se preparan sobre la base de un análisis inclusivo de las necesidades de conocimientos y competencias del personal y que estos están claramente vinculados a las necesidades y prioridades de la Organización a fin de optimizar el uso de los esfuerzos y los recursos de formación profesional.

164. La OHR señaló que reconocía su función en la determinación de las necesidades y prioridades de aprendizaje a nivel mundial y en la aplicación de soluciones institucionales para abordar dichas deficiencias. La OHR también hizo hincapié en que podía llevar a cabo un análisis más profundo de las necesidades de aprendizaje determinadas a través de los planes de formación profesional.

B.2.1.9 Ética y normas de conducta

165. Para una organización internacional como la FAO, garantizar su contribución a la promoción de una cultura de ética como norma establecida en su entorno constituye una tarea esencial a la luz de las diversas morales, principios, culturas, creencias y costumbres de las personas que forman parte de ella. En diciembre de 2009, la FAO estableció su Oficina de Ética para promover estándares elevados de comportamiento ético, integridad, transparencia y rendición de cuentas, y en 2014 se introdujo la función de Ombudsman en la FAO y se integró en la Oficina de Ética para crear la primera Oficina del Ombudsman y de Ética del sistema de las Naciones Unidas. Esta oficina opera bajo la supervisión general del Director General y en el marco administrativo de la Oficina Jurídica. Sus cuatro funciones principales son las

siguientes: a) gestión de la publicación de información financiera del personal; b) educación y sensibilización en materia de ética; c) servicios de asesoramiento; y d) elaboración de un programa de ética. En este contexto, se examinó el mantenimiento de la ética en la FAO, cuyos resultados se exponen en los párrafos siguientes.

- a. ***Plazo para presentar las declaraciones de situación financiera.*** Se nos informó de que el plazo para presentar las declaraciones de situación financiera anuales estipulado en la Circular Administrativa n.º 2015/18 de la FAO, con fecha del 31 de julio de 2015, también conocida como las Directrices normativas sobre el Programa relativo a la declaración de la situación financiera, a menudo se amplía en cierta medida. Esto se observó en las invitaciones para completar las declaraciones de situación financiera y los recordatorios enviados por la Oficina de Ética ampliando el plazo más allá del 30 de abril en los años sobre los que se dispone de informes 2015, 2016, 2017 y 2018. El Ombudsman y Oficial de ética explicó que la ampliación del plazo a una fecha posterior facilitaba el cumplimiento del número objetivo de funcionarios que deben presentar sus declaraciones de situación financiera. El Auditor Externo hizo hincapié en que la presentación oportuna de las declaraciones de situación financiera permite a la Oficina de Ética disponer de tiempo suficiente para examinar las declaraciones presentadas, pues este ejercicio va más allá del mero cumplimiento, y gestionar de manera más adecuada posibles conflictos de intereses y otras preocupaciones conexas que puedan derivarse de dichas declaraciones.
- b. ***Medidas disciplinarias por incumplimiento de la presentación de declaraciones de situación financiera.*** Se observó que en el año 2015 del que se informó, al menos 57 funcionarios no presentaron sus declaraciones de situación financiera a pesar de los numerosos recordatorios. El Ombudsman y Oficial de ética informó de que de los 57 nombres que inicialmente se enviaron a la OHR, 48 funcionarios pudieron acreditar el cumplimiento. A los otros nueve funcionarios que no presentaron sus declaraciones de situación financiera se les deberían haber aplicado medidas disciplinarias adecuadas de conformidad con la Sección 330 del Manual, pero la OHR nos informó de que no disponían de información sobre lo que había ocurrido con esos nueve funcionarios. El Auditor Externo destacó que una política administrativa es punitiva y por una buena razón. Los funcionarios de la FAO son funcionarios públicos internacionales y, como tales, están obligados a cumplir las normas de conducta de la administración pública internacional. Deben desempeñar sus funciones oficiales y manejar sus asuntos personales de modo que se preserve y refuerce la confianza del público en su propia integridad y en la de la Organización.
- c. ***Comunicación de la OHR con la Oficina del Ombudsman y de Ética.*** Se observó que había una línea de comunicación poco clara entre la OHR y la Oficina del Ombudsman y de Ética en lo relativo al intercambio de información sobre el estado de las medidas disciplinarias aplicadas a los funcionarios que no cumplen sus obligaciones. En el caso de los funcionarios que no presentaron sus declaraciones de situación financiera expuesto en los párrafos anteriores, se constató que una vez enviados los nombres de dichos funcionarios a la OHR para que adoptase las medidas oportunas, la Oficina de Ética ya no recibió información al respecto por parte de la OHR. La Oficina de Ética también nos informó de que la OHR no está obligada a informar de las medidas que aplica en relación con la lista de

funcionarios que no cumplen sus obligaciones, del mismo modo que la Oficina de Ética tampoco está obligada a realizar un seguimiento de las medidas adoptadas por la OHR en relación con el asunto. No obstante, aunque no existan directrices escritas que aclaren las funciones de ambas oficinas en relación con la información que se deben intercambiar o los seguimientos que deben realizar, llevar a cabo estas tareas mejora el seguimiento de los progresos de las medidas que las dos oficinas, la OHR y la Oficina de Ética, deben aplicar, reduciendo así la probabilidad de omitir procedimientos necesarios como, por ejemplo, la imposición de medidas disciplinarias a los funcionarios que no cumplen sus obligaciones.

- d. ***Capacitación del personal en materia de ética.*** Tomando como base los datos de 2014 y 2016, se determinó que cada vez llegaban a la Oficina del Ombudsman y de Ética en busca de orientación y asesoramiento más casos relacionados con dilemas éticos y conflictos en el lugar de trabajo como, por ejemplo, el hostigamiento, el incumplimiento de la norma de diversidad, las acusaciones de abuso de recursos y las represalias. Por otra parte, los casos presentados con fines de intervención del Ombudsman incluían relaciones de supervisión, conflictos interpersonales, gestión de contratos, contratación, mentiras y habladurías, seguridad, reubicación de personal, vida personal, conflictos sobre autoría y solicitudes de información. Aunque el aumento del número de casos sobre ética no se puede atribuir exclusivamente a la ausencia de una capacitación obligatoria sobre ética para todo el personal de la FAO, la impartición de la capacitación permitirá a los funcionarios volver a evaluar sus valores y reorientar su comportamiento.

166. **Se recomendó a la FAO que iniciase la elaboración de la estrategia más apropiada, en estrecha coordinación con el Asesor Jurídico, lo cual garantizará el pleno cumplimiento por parte del personal de la presentación de la declaración de la situación financiera necesaria en un período de tiempo determinado, con inclusión de la imposición de medidas disciplinarias en caso de incumplimiento para promover una mayor transparencia y rendición de cuentas en la Organización.**

167. **Asimismo, se le recomendó establecer una política específica de intercambio de observaciones entre la OHR y la Oficina de Ética para permitir colaboraciones más eficientes y mejoras operacionales de las medidas relacionadas con los recursos humanos, e incluir en el plan de acción de la OHR para 2017-19 la impartición de capacitación obligatoria en materia de ética para todos los funcionarios, así como diseñar un curso de capacitación que incluya una sesión destinada a las preocupaciones sobre ética del personal, llevada a cabo en estrecha colaboración con la Oficina del Ombudsman y de Ética.**

168. La OHR comentó que aunque el curso de capacitación sobre ética destinado a las Naciones Unidas ya estaba disponible para el personal de la FAO a través de la plataforma de aprendizaje, aplicaría la recomendación mediante la incorporación del curso “Ethics and Integrity at the United Nations” (Ética e integridad en las Naciones Unidas), obligatorio a principios de 2019. La actividad también se documentaría en el plan de acción sobre recursos humanos para 2017-19.

B.2.1.10 Ejercicio de aportación de observaciones sobre asuntos relacionados con los recursos humanos

169. Uno de los enfoques aplicados a la instauración de un cambio eficaz en el continuo de la gestión de los recursos humanos es mediante observaciones. Por medio de la aportación de observaciones, se crean políticas y procesos más adecuados con un costo mínimo. La importancia de las observaciones del personal ha sido reconocida hasta tal punto por los inspectores de la DCI que en su informe JIU/REP/2012/10 recomendaron que “los jefes ejecutivos de las organizaciones deben realizar encuestas de satisfacción del personal –que contengan preguntas que puedan compararse en el transcurso del tiempo– con una periodicidad de dos o cuatro años (cuando sea posible), en un marco de objetividad, en particular con la participación de representantes tanto del personal como de la administración en el proceso de preparación de la encuesta, su realización y la interpretación de sus resultados”. En paralelo a esto, la OHR nos informó de que en 2018 se realizaron dos encuestas mundiales sobre la percepción del personal, una en abril relacionada con el proceso de gestión del rendimiento y otra en noviembre sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo. Sin embargo, también se nos informó de que no se había realizado ninguna encuesta para determinar el nivel de satisfacción del personal en relación con los procesos concernientes a los recursos humanos en general. Asimismo, se nos informó de que la última encuesta de satisfacción del personal se llevó a cabo en 2011 y que la FAO tenía previsto realizar una similar en la segunda mitad de 2019.

170. Reconociendo el valor que aportan las observaciones del personal a la mesa de decisiones, el Auditor Externo realizó una encuesta limitada a 100 funcionarios de categoría profesional asignados a diversas oficinas descentralizadas, 21 de los cuales respondieron a ella. La encuesta se centró en 14 ámbitos que influyen en el comportamiento del personal en el lugar de trabajo, entre ellos, la selección y la contratación, los acuerdos contractuales, la ética y las normas de conducta, la gestión del rendimiento, la movilidad del personal, la formación profesional y el aprendizaje, la representación del personal y las relaciones entre el personal y la administración. Dada la participación en la encuesta, que fue limitada, no se pudieron extraer conclusiones eficaces al respecto, aunque los resultados de la misma establecieron patrones y tendencias que nos proporcionaron información valiosa a tener en cuenta. En primer lugar, varios encuestados tenían una percepción escasa sobre el avance profesional que incluía oportunidades de capacitación, promoción y la eficacia del programa de movilidad. Asimismo, los empleados que deseaban avanzar en sus carreras adquiriendo funciones de supervisión o gestión eran los menos satisfechos con respecto a la satisfacción y el avance profesionales. Como parte de nuestro estudio de percepción, se colaboró estrechamente con los órganos de representación del personal y estos informaron de que habían concluido recientemente una encuesta, cuyos resultados apuntaban a concluir que, en general, los empleados no estaban en absoluto satisfechos. Los resultados de la encuesta de los órganos de representación del personal se remitieron a la OHR y esta respondió que la encuesta de estos órganos no reflejaba necesariamente la percepción general del personal funcionario porque no todos los trabajadores tenían opiniones similares. La OHR también declaró que aunque había algunos funcionarios que no estaban satisfechos con las nuevas iniciativas de recursos humanos, también había quien las apoyaba.

171. Sobre la base de lo anterior, ha quedado claro, por tanto, que no se ha logrado de manera eficaz el valor y el pleno potencial de las encuestas y las observaciones del personal en la FAO. En primer lugar, no se logró una visión equilibrada de cómo se realiza la gestión de los recursos humanos en la Organización, ya que las dos partes tienen sólidas opiniones opuestas, lo cual sitúa a la FAO en una encrucijada crítica que no debería existir. Si el objetivo de la FAO

consiste en reforzar aún más su gestión de los recursos humanos, es preciso que aplique prácticas de gestión de recursos humanos óptimas que incluyan una comunicación estrecha con su personal, ya que este es su activo más importante. La generación de un cambio en una organización debe orientarse siempre a la creación de resultados positivos. Esto resulta particularmente esencial cuando el cambio realizado es de naturaleza normativa y requiere cambios en la gestión del capital humano. Como es evidente, existían desafíos en las iniciativas de gestión de los recursos humanos que requerían un examen más exhaustivo por parte de la OHR. En general, siempre se espera que para aplicar sus estrategias, las entidades cuenten con una hoja de ruta bien definida y un conjunto eficaz y eficiente de actividades adecuado a la hoja de ruta. Por tanto, una gestión eficaz de los recursos humanos depende de la comunicación de la organización con su personal y una forma de lograr una comunicación estrecha es mediante la aportación eficaz de observaciones.

172. Se recomendó a la FAO que garantizase la realización de un ejercicio periódico y formal de aportación de observaciones en relación con la gestión general de los recursos humanos de la Organización a fin de fortalecer aún más las relaciones de sus recursos humanos y las estrategias conexas, así como para fundamentar en mayor medida su programa normativo, basado en las competencias, los conocimientos y el compromiso.

B.2.2 Entorno de control en las oficinas descentralizadas

173. El examen de las oficinas descentralizadas de la FAO se llevó a cabo principalmente para determinar la suficiencia de la ejecución de las medidas de control directas, también conocidas como controles de la gestión, en los procesos operativos clave de la Organización, cómo afectan a la eficiencia y eficacia de las operaciones y cómo se cumplen las políticas y los procedimientos. La ejecución de estas medidas de control directas refleja el nivel de eficacia del entorno de control que prevalece en las oficinas. Estas actividades de control están concebidas en el marco de los procesos operativos clave de la Organización, por ejemplo, la ejecución y seguimiento de los proyectos, la presentación de informes a los donantes, la gestión de las compras y contrataciones, la gestión del efectivo, la gestión de los activos, la gestión de los recursos humanos y la gestión de los viajes. La eficacia funcional de estos controles de procedimientos operativos clave es esencial para la ejecución y el logro de objetivos por parte de la Organización.

174. A este respecto, se examinó el diseño y la eficacia operativa de controles integrados en procesos fundamentales de la Oficina Regional para Asia y el Pacífico (FAORAP), la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte (FAORNE), la Representación de la FAO en Mozambique (FRMOZ), la Representación de la FAO en Nigeria (FRNIR), la Representación de la FAO en Viet Nam (FAVIE) y la Representación de la FAO en Uganda (FRUGA). Los resultados de nuestro examen de los controles en diversos procesos fundamentales de estas oficinas, analizados a continuación, presentaron ámbitos de mejora en los que se formularon las recomendaciones correspondientes elaboradas de forma conjunta.

B.2.2.1 Ejecución y seguimiento de los proyectos

175. En el ciclo de gestión de proyectos de la FAO, la fase de ejecución y seguimiento comienza cuando el proyecto se declara activo desde el punto de vista operacional y finaliza cuando se llevan a cabo los procedimientos de cierre necesarios. En nuestra evaluación, se tuvieron en cuenta parámetros de rendición de cuentas y control y se determinó si se cumplían debidamente las directrices establecidas. Esta evaluación se centró en la ejecución y

seguimiento eficaces y eficientes de los proyectos, que incluyen la ejecución oportuna de los proyectos, la adecuación del seguimiento y la utilización del sistema de la FAO con fines de disponibilidad de la información.

176. Como resultado de ello, se observó que en todas las oficinas de representación había entregas que superaban el presupuesto o el efectivo recibido disponible, mientras que en la FRUGA se observó que no se habían realizado revisiones periódicas del presupuesto. En la FRNIR, la FAVIE, la FRUGA y la FAORAP, los retrasos en los cierres operacionales y financieros resultaban evidentes. En la FRMOZ se observaron proyectos del PCT con un cierre financiero anterior al cierre operacional, así como formularios de cierre financiero no cargados en el FPMIS. Asimismo, en todas las oficinas de representación existían proyectos activos desde el punto de vista operacional con estados de las matrices de marco lógico incompletos o sin actualizar en la función de garantía de la calidad, proyectos operacionalmente activos sin una entrada en el enlace de garantía de la calidad del FPMIS o informes o documentos de proyecto obligatorios sin cargar en el FPMIS. También se observó que existían proyectos con fechas límite cercanas con un nivel de ejecución bajo, así como proyectos que se completaron pasada la fecha límite en la FRMOZ, la FAVIE y la FAORAP. Además, se observó que en la FRMOZ un proyecto se mantuvo en la cartera de proyectos activos desde el 20 de enero de 2016 y en la FRNIR se produjo un retraso significativo en el período de diseño de los proyectos.

177. Se recomendó a la FAO que garantizase la eficacia y eficiencia de la ejecución y los resultados de los proyectos mediante la aplicación de controles de seguimiento y supervisión mejorados al presupuesto de los proyectos y en el cumplimiento de los plazos y objetivos de los mismos, así como en la obligación de rendir cuentas ante los donantes y otros requisitos administrativos de los proyectos.

B.2.2.2 Programa de cooperación técnica

178. El Programa de cooperación técnica (PCT) forma parte del Programa ordinario de la FAO y se financia con las cuotas asignadas a sus Miembros. El objetivo del PCT consiste en proporcionar expertos técnicos de la FAO a los países Miembros de la Organización, y compartir sus conocimientos con ellos, a través de proyectos específicos, a corto plazo, con efecto catalizador y sostenibles. En nuestra evaluación, se determinó si la ejecución de los proyectos del PCT cumplía las políticas, reglamentos y normas pertinentes.

179. En el examen realizado en la FRNIR, la FRMOZ, la FRUGA y la FAORAP, se observaron retrasos significativos en la aprobación de las solicitudes de proyectos del PCT realizadas por los gobiernos. También se observó que había iniciativas de desarrollo nacionales del PCT en la FAVIE que permanecieron en la cartera durante un período de entre 22 y 24 semanas, es decir, más tiempo del período de formulación establecido de entre cuatro y seis semanas. Asimismo, en la FAORAP se observó un nivel de compromiso bajo y sus asignaciones reales eran superiores a las asignaciones indicativas.

180. Los retrasos observados en la aprobación de los proyectos son contrarios a la finalidad y el objetivo del PCT de responder a las necesidades urgentes o críticas de los países Miembros. Así pues, es posible que los gobiernos destinatarios no aprovechen los beneficios previstos de manera oportuna y puede que la asistencia técnica no tenga el mismo valor y pertinencia si se proporciona en fechas posteriores.

181. **Se recomendó a la FAO que garantizase la eficiencia y eficacia generales en la ejecución de los proyectos del PCT mediante la revisión y mejora adicional de su estrategia de ejecución, colaborando estrechamente con todas las partes interesadas de los proyectos para reducir los retrasos en los mismos y formando al personal mediante capacitación sobre la formulación de los mecanismos y la preparación de los documentos de los proyectos.**

B.2.2.3 Presentación de informes a los donantes

182. La presentación de informes a los donantes es un mecanismo que generalmente describe los progresos o los resultados de la ejecución de los programas, destacando las cuestiones que han impedido la ejecución, las desviaciones del plan de trabajo elaborado inicialmente y la determinación de necesidades de apoyo técnico.

183. Durante nuestro examen se determinó que en la FRNIR, la FRMOZ y la FAORAP había 19 informes sobre los progresos y 21 informes finales que o bien se habían enviado tarde o bien no se habían enviado. Además, se observó que en la FRNIR ningún proyecto activo desde el punto de vista operacional en el FPMIS incluía información relacionada con los informes que se debían presentar y sus fechas límite.

184. La presentación de informes oportuna y adecuada sobre los proyectos y el suministro de información correcta son tareas vitales a la hora de presentar informes a los donantes. Como se especifica en el Marco de control interno de la FAO, los administradores y el personal de toda la Organización deben garantizar la fiabilidad y oportunidad de la información financiera y de otra índole y mantener e incrementar la confianza de las partes interesadas en la fiabilidad y eficiencia de los sistemas de gestión de la FAO.

185. **Se recomendó a la FAO que garantizase la presentación oportuna y precisa de los informes pertinentes a los donantes mediante esfuerzos de seguimiento y actividades de control continuados, y que aprovecharse el uso de la función de informes del FPMIS para proporcionar los informes necesarios y realizar un seguimiento de la presentación de los informes sobre los progresos y los informes finales.**

B.2.2.4 Gestión de compras y contrataciones

186. La actividad relativa a las compras y las contrataciones conlleva una serie de tareas específicas que se deben completar tal como se planificaron. Su principal objetivo es la adquisición oportuna de bienes, obras y servicios de manera competitiva, transparente e imparcial, garantizando al mismo tiempo que estos se ajustan a la finalidad prevista para satisfacer las necesidades de los usuarios, tomando también en consideración la economía y la eficiencia para lograr una relación óptima entre la esperanza de beneficio total y el costo y los beneficios de la adquisición.

187. Como resultado, se observaron retrasos en el suministro de bienes al examinar las órdenes de compra realizadas por la FAVIE, la FRMOZ y la FRUGA. También se observó que el plan de compras y contrataciones preparado por la FAVIE estaba incompleto y sin actualizar. Asimismo, en la FRUGA, se observó que un funcionario de compras y contrataciones estaba desempeñando funciones incompatibles y también se detectaron casos en los que no se cargaron los documentos de las compras y contrataciones en el SMGR, algo que se observó también en la FAORAP. Además de lo observado en la FAORAP, se detectaron incoherencias

en la ejecución de las adjudicaciones de actividades de compras y contrataciones de las Naciones Unidas, imprecisiones en el estado de entrega de los proveedores indicado en la función sobre compras y contrataciones del SMGR y una falta justificación de los retrasos en la ejecución de CDA; además, la mayoría de las CDA se adjudican mediante selección directa. Asimismo, se observó una ejecución tardía de las CDA en la FRNIR, lo cual repercute en la finalización oportuna de los proyectos.

188. A este respecto, cabe destacar la importancia de la planificación de las compras y contrataciones, pues establece las bases de todo el proceso de compra y contratación. La ausencia de planificación puede dar lugar a adjudicaciones excepcionales, compras o contrataciones directas innecesarias, falta de transparencia, niveles de calidad inferiores a lo establecido y retrasos o incumplimiento de la entrega de bienes, obras o servicios. Igualmente importante resulta para la Administración garantizar el cumplimiento de las políticas, reglamentos y normas relacionadas con las compras y las contrataciones.

189. Se recomendó a la FAO que fortaleciera los controles de seguimiento y supervisión en los procesos de compras y contrataciones que fomentan una gestión eficaz de las mismas a fin de garantizar la adquisición oportuna de bienes, obras y servicios, así como la preparación de un plan de compras y contrataciones completo y actualizado y el cumplimiento de las políticas, reglamentos y normas en esta materia.

B.2.2.5 Gestión del efectivo

190. En las secciones 202.8 y 202.10.3 del Manual, entre otras, figuran los reglamentos y normas de la FAO sobre la autorización, la utilización, el registro y la custodia del efectivo, así como la presentación de informes al respecto. Estos reglamentos y normas garantizan que todas las acciones realizadas por los administradores y el personal de la FAO que se traducen en costos resulten en realidad rentables y respalden la misión de la Organización. Nuestro examen de este ámbito tenía como objetivo determinar si los controles pertinentes funcionaban de manera eficaz.

191. Se observó que en la FRMOZ, la FRNIR y la FAORAP los fondos para gastos menores estaban casi agotados tras su reposición. Del mismo modo, los registros del dinero para gastos menores de la FRMOZ desvelaron pagos únicos superiores al límite establecido. Asimismo, se observaron múltiples anticipos en efectivo operacionales en la FRNIR, un número máximo de solicitudes del importe autorizado de dinero para gastos de funcionamiento menores más elevado de lo normal en la FAVIE y anticipos en efectivo operacionales que quedaron pendientes pasada la fecha límite en la FRUGA. Además, el saldo de administración de la cuenta de anticipos en efectivo en la FAORAP era relativamente elevado.

192. Se destacó la importancia de cumplir las disposiciones de las secciones 202.8 y 202.10.3 del Manual en relación con la gestión del efectivo en la FAO puesto que en ellas se establecen los controles pertinentes sobre gestión del efectivo y gestión financiera que se deben establecer y aplicar de manera eficaz.

193. Se recomendó a la FAO que fortaleciera el cumplimiento de los controles de las actividades relacionadas con el efectivo mediante un seguimiento estrecho del saldo bancario así como la utilización y la reposición de los anticipos en efectivo operacionales y el dinero para gastos de funcionamiento menores, el examen de la cuantía autorizada del fondo para gastos de funcionamiento menores sobre la base de una utilización

mensual, y el seguimiento continuo del mismo para evitar múltiples concesiones y la falta de liquidación de los anticipos pasada la fecha límite.

B.2.2.6 Gestión de activos

194. En las secciones 202.10.4 y 503 del Manual de la FAO se establecen las directrices para la gestión de activos, en las que se estipulan los procesos y controles relativos al mantenimiento de registros, la custodia y la salvaguardia, la realización de verificaciones físicas, los traspasos y la enajenación de los activos. Las deficiencias en cualquiera de estos procesos pueden dar lugar a una pérdida o derroche de activos que puede perjudicar las operaciones de la Organización y el cumplimiento de sus compromisos. A este respecto, se determinó si se contaba con controles financieros y administrativos establecidos de conformidad con las directrices de la FAO, en particular el uso eficaz de las funciones del SMGR relacionadas con los activos.

195. En el examen del informe de verificación física de los activos correspondiente a la FRMOZ, la FRNIR y la FRUGA, se observó que no se proporcionaban algunos registros y datos de activos como, por ejemplo, el número de etiqueta, el número de serie, el nombre del proveedor y la ubicación, y que se debían actualizar los depositarios de los activos. Asimismo, se observó que en la FRNIR y la FAVIE no se habían rellenado los formularios de préstamo de bienes tras retirar las partidas de activos de las instalaciones de la FAO. Del mismo modo, el examen de los registros de activos de la FAVIE reveló que los activos asignados a los nuevos depositarios no estaban respaldados por una solicitud de transferencia de activos internos, mientras que en la FRMOZ y la FRUGA se incluyeron activos con un costo unitario inferior a 500 USD y se asignaron partidas de activos a depositarios que ya no formaban parte de la oficina de representación. Además, en la FRNIR se observó que se habían incluido activos que todavía no existían físicamente en el informe de verificación física de los activos y en la FAORAP no se había enajenado el material excedente.

196. Resulta importante que la información de los activos corrientes esté completa para estar al tanto de la existencia, el estado y la ubicación de las partidas de activos. Asimismo, las imprecisiones en los formularios de activos prescritos o la falta de cumplimentación de los mismos impedirán el establecimiento de una rendición de cuentas sobre los activos y una salvaguardia de los mismos adecuadas. Además, la inclusión de activos que no existen físicamente o destinados a su enajenación en el informe de verificación física de los activos invalida la función de este como medida de control y esto puede, por tanto, afectar a su fiabilidad.

197. Se recomendó a la FAO que garantizase que las actividades, los procesos y las responsabilidades relacionados con la gestión de activos se cumplen y llevan a cabo debidamente a través de mecanismos de control y seguimiento mejorados, la actualización de los registros y la cumplimentación de los formularios necesarios con información pertinente a fin de promover la rendición de cuentas y salvaguardar de manera adecuada los activos de la Organización.

B.2.2.7 Gestión de los recursos humanos en las oficinas descentralizadas

198. LA FAO solo puede cumplir su mandato a través de sus recursos humanos. La Organización reconoce que la clave para alcanzar sus objetivos estratégicos y cumplir su mandato es una gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos. Las categorías de empleo

de la FAO comprenden personal funcionario y no funcionario. El personal funcionario es el empleado para desempeñar tareas regulares a largo plazo o de naturaleza continua, mientras que el personal no funcionario se contrata para realizar tareas temporales específicas, detalladas en sus mandatos. El personal no funcionario, o recursos humanos no funcionarios, incluye consultores, suscriptores de ASP, PNP y otro personal no funcionario.

199. Nuestro examen de los archivos personales de recursos humanos no funcionarios incluidos en la muestra, especialmente PNP y consultores de las oficinas de representación auditadas, reveló carpetas registradas incompletas o sin actualizar, así como registros de selección de consultores y notas explicando la selección de PNP incompletos. Asimismo, en la FAORAP se observó que el mandato de los recursos humanos no funcionarios incluía indicadores clave del rendimiento incompletos.

200. Disponer de archivos de recursos humanos pertinentes, actualizados y completos proporciona a la Administración una referencia fiable a la hora de determinar la situación y el estado actual del personal. También es necesario que en la OHR se mantengan archivos de recursos humanos pertinentes para cerciorarse de que el proceso de contratación se ha llevado a cabo de conformidad con la política de la FAO. Además, es preciso disponer de indicadores clave del rendimiento para que estos sirvan de base en la determinación del desempeño del personal con respecto al mandato aprobado.

201. Se recomendó a la FAO que reforzara las actividades de seguimiento relacionadas con el mantenimiento de registros y la documentación de actividades como, por ejemplo, los registros de la selección de consultores y las notas que explican la elección de PNP a fin de garantizar la eficiencia y la transparencia en la gestión de las actividades relacionadas con los recursos humanos; y que garantizara que la información del mandato de los recursos humanos no funcionarios esté completa como base para el seguimiento y la evaluación de la ejecución del trabajo.

B.2.2.8 Gestión de viajes

202. Los viajes constituyen una de las partes principales del presupuesto de la FAO, pues son necesarios en el desempeño de las funciones y el cumplimiento de los compromisos de las unidades operativas de la FAO, especialmente las oficinas de representación, en relación con el fomento por parte de la Organización de la descentralización de las operaciones.

203. La verificación de las transacciones relativas a los viajes en la FRMOZ, la FRNIR y la FAORAP reveló retrasos en la presentación o la falta de presentación de solicitudes de reembolso de gastos de viajes e informes de fin de misión. Asimismo, el examen del informe sobre anticipos de la FAVIE, la FRUGA y la FAORAP reveló anticipos para gastos de viaje pendientes de liquidación y anticipos para gastos de viaje pendientes para personal activo o personas que ya no estaban vinculadas a la FAO. En la FAORAP también se observó el limitado uso de las funciones del plan trimestral de viajes integradas en el SMGR, así como un cumplimiento escaso de la preparación del plan trimestral de viajes.

204. Se destacó la importancia del cumplimiento de las políticas de viajes existentes a fin de garantizar que las transacciones relativas a los viajes se dirigen a respaldar la ejecución del mandato y el logro de los objetivos de la Organización.

205. **Se recomendó a la FAO que fortaleciera los controles de seguimiento en la gestión de los viajes a fin de garantizar la observación de las políticas y procedimientos de la FAO a través del cumplimiento de lo previsto en el plan trimestral de viajes, la liquidación oportuna de los pagos anticipados para viajes y la presentación de la documentación posterior a los viajes necesaria como, por ejemplo, las solicitudes de reembolso de gastos de viaje y los informes de fin de misión.**

B.2.2.9 Evaluación general del entorno de control

206. En lo que respecta al año financiero 2018, se examinó el diseño y la eficacia operativa de los controles integrados en los procesos fundamentales de las oficinas descentralizadas mencionadas anteriormente. El examen se llevó a cabo principalmente para determinar la suficiencia de la ejecución de las medidas de control directas aplicadas en estos procesos, cómo afectaron a la eficiencia y eficacia de las operaciones y cómo se cumplieron las políticas y los procedimientos.

207. La ejecución de las medidas de control directas, también conocidas como controles de la gestión, refleja el nivel de eficacia del entorno de control existente en las oficinas en lo que respecta a la gestión de la ejecución de los programas, los proyectos de cooperación técnica, la presentación de informes a los donantes, las compras y contrataciones, los activos, los recursos humanos, el efectivo y los viajes. Las declaraciones de las oficinas sobre el estado de sus controles internos se reflejan en un documento de declaración anual presentado en forma de cuestionario de autoevaluación del control interno. Por ello, la capacidad de las oficinas regionales y en los países de garantizar que la situación de la que se informa está en consonancia con la realidad operativa de control interno resulta esencial para estas declaraciones.

208. Tomando como base los resultados de nuestras auditorías de los procesos operativos fundamentales en las oficinas regionales y en los países que se exponen en los párrafos anteriores, se consideró esencial destacar la importancia del control como función de gestión. Concretamente, los controles que hemos comprobado como parte de nuestras auditorías han sido todos ellos controles de gestión o controles directos para abordar los riesgos de las operaciones de las oficinas. La eficacia de abordar dichos riesgos en el origen reside principalmente en el diseño y la eficacia operativa de los controles establecidos. Aunque se observó que las oficinas aplicaron controles adecuados en varios procesos, se consideró esencial que estas oficinas reforzaran aún más el cumplimiento y alcanzasen los objetivos para los que se diseñaron e instauraron dichos controles. En esencia, lo que se ha observado está relacionado con la necesidad de que la FAO aumente la eficacia del funcionamiento de sus controles de supervisión y seguimiento. En algunos casos observados, se percibió una necesidad de reforzar los controles de supervisión. Para hacer que los controles funcionen de manera más eficaz, también se precisa una evaluación continuada en todos los niveles de la Administración de la FAO, no solo en las oficinas regionales y en los países.

209. **Se recomendó a la FAO que evaluase el nivel de riesgos operacionales de sus oficinas descentralizadas y aplicase soluciones estratégicas para fortalecer los controles de supervisión y seguimiento en los procesos y decisiones de carácter crítico a fin de garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones y respaldar de manera más adecuada la certificación que realizan los directores de las oficinas descentralizadas del estado de su entorno de control.**

C. DECLARACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

210. En el mandato relativo a la auditoría externa se exige la divulgación de la información importante. En esta sección, la Administración formuló declaraciones sobre la cancelación de pérdidas, los pagos a título graciable y los casos de fraude y presunto fraude.

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

211. En 2018, la Administración informó de que no se produjeron cancelaciones de pérdidas de efectivo y cuentas por cobrar.

C.2 Pagos a título graciable

212. La Administración reveló que no se habían realizado pagos a título graciable durante el ejercicio económico de 2018.

C.3 Casos de fraude o presunto fraude

213. La Administración notificó casos de fraude, presunto fraude o robo de los que estaba informada la Organización que deben señalarse a la atención del Comité de Finanzas en cumplimiento del párrafo 6 c) i) de las Atribuciones adicionales de los auditores externos (Anexo 1 del Reglamento Financiero). Las declaraciones de la Administración sobre fraude se realizan en consonancia con la política contra el fraude y otras prácticas corruptas de la Organización (Circular Administrativa n.º 2015/08). En lo concerniente al presunto fraude, la declaración se ha elaborado teniendo en cuenta la definición de presunto fraude recomendada por la DCI en el párrafo 34 de su informe JIU/REP/2016/4.

i. Casos examinados en 2017

214. La Administración nos informó de que se habían investigado tres casos en 2017, que estaban pendientes o se cerraron en 2018. Estos casos fueron los siguientes:

a. la supuesta presentación de documentación fraudulenta por parte de dos proveedores, que podrían haber actuado en colusión en el contexto de una licitación de compra de semillas por un valor aproximado de un millón de USD. No se adjudicó la orden de compra a ningún proveedor, por lo que no hubo pérdidas económicas para la Organización, y actualmente el asunto está pendiente del dictamen del Comité de Sanciones a los Proveedores;

b. colusión entre un proveedor y un funcionario que incluyó la creación de licitaciones falsas para empresas ficticias, de manera que el proveedor fuese el licitador que presentaba la oferta más barata por un valor aproximado de 5 400 USD para obtener contratos de una oficina descentralizada, y el suministro de información falsa o engañosa sobre la relación entre el funcionario y el proveedor para ocultar su relación existente con anterioridad. Se impuso al funcionario una medida disciplinaria de despido por mala conducta, que se hizo efectiva el 26 de septiembre de 2016 y el caso está cerrado;

c. la presentación de documentación fraudulenta por un proveedor en una oficina descentralizada para certificar la calidad de sus productos a fin de lograr que la oficina

desembolsara 96 607 USD por estos. El asunto se remitió al Comité de Sanciones a los Proveedores, que ha enviado al proveedor una notificación de expediente sancionador. El proveedor no respondió en el plazo establecido y el Comité de Sanciones a los Proveedores elaborará una propuesta de sanción para su remisión al Subdirector General del Departamento de Servicios Internos.

i. Casos tramitados en 2018

215. Los casos notificados correspondientes a 2018 fueron, entre otros, los siguientes: a) la presentación por parte de un funcionario de una oficina descentralizada de una solicitud de reembolso de gastos médicos que incluía una factura modificada para aumentar de manera fraudulenta la cantidad reclamada en 500 EUR. El intento de fraude fue detectado antes de que se abonara la cantidad reclamada, por lo que no se produjo ninguna pérdida. El caso está cerrado y se impuso al funcionario una medida disciplinaria de despido por mala conducta efectiva el 14 de mayo de 2018; b) la presunta apropiación indebida de fondos de un proyecto por parte de un asociado en la ejecución y la elaboración de documentación fraudulenta para obtener un crédito. El caso está cerrado debido a que el asunto se consideró no confirmado; c) la modificación por parte de un suscriptor de un contrato de PNP de facturas y billetes electrónicos expedidos por un proveedor de servicios o agencia de viajes con el fin de aumentar las cantidades y así facilitar el pago de viajes en avión para otras personas a costa de la Organización. La OIG determinó el pago excesivo en una cantidad total de aproximadamente 3 396 USD. Se dejó que el contrato de PNP expirara el 31 de diciembre de 2018. El caso está cerrado y se han tomado medidas para recuperar el dinero de la remuneración del suscriptor del contrato de PNP; y d) la prestación de asistencia consciente por parte de un suscriptor de un contrato de PNP para que un colega, también suscriptor de este tipo de contrato, creara y verificara facturas falsificadas con costos aumentados para cubrir viajes en avión en beneficio de otras personas a costa de la Organización. El caso está cerrado y se rescindió el contrato de PNP, lo cual se hizo efectivo el 27 de diciembre de 2018.

i. Casos de presunto fraude en curso en marzo de 2019

216. La Administración informó de que: a) un posible proveedor presentó documentación fraudulenta en relación con contratos anteriores con las Naciones Unidas como parte de su respuesta a una licitación para el suministro de bienes a una oficina en el país. El contrato no se adjudicó al proveedor en cuestión, por lo que no se produjeron pérdidas; y b) se detectó un posible mandato fraudulento (que incluía tareas no previstas) y registros de trabajo también fraudulentos (en los que se indicaban días que en realidad no se habían trabajado) en relación con un contrato de un suscriptor de un ASP editorial.

217. Aunque la Administración está tomando medidas en los casos de fraude y conducta indebida, expresamos nuestra preocupación sobre la velocidad con la que se actúa en estos casos, pues resulta evidente que hay un número importante de casos que todavía no se han investigado, tal como se expone en los párrafos 121-127.

D. AGRADECIMIENTOS

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

Michael G. Aguinaldo

Presidente

Comisión de Comprobación de Cuentas de la

República de Filipinas

Auditor Externo

Ciudad Quezón (Filipinas)

8 de julio de 2019

Lista de siglas

Siglas	Descripción
ASMC	seguro médico después del cese en el servicio
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAVIE	Representación de la FAO en Viet Nam
FPMIS	Sistema de información sobre gestión del Programa de campo
FAORAP	Oficina Regional para Asia y el Pacífico
FRMOZ	Representación de la FAO en Mozambique
FRNIR	Representación de la FAO en Nigeria
FRUGA	Representación de la FAO en Uganda
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
SMGR	Sistema mundial de gestión de recursos
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
NIA	Normas Internacionales de Auditoría
ISO	Organización Internacional de Normalización
JAC/MC	Comité Asesor Mixto sobre Seguro Médico
DCI	Dependencia Común de Inspección
CDA	Carta de acuerdo
MCS	Cobertura de seguro médico para supernumerarios
PPM	Plan a plazo medio
PNP	personal nacional de proyectos
OIG	Oficina del Inspector General
SEGR	Sistema de evaluación y gestión del rendimiento
ASP	acuerdos de servicios personales
PTP	Programa de trabajo y presupuesto
OSR	Organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma
SMART	específico, cuantificable, asequible, pertinente y de duración determinada
CSC	Centro de Servicios Compartidos
PCT	Programa de cooperación técnica
TPF	Plan de prestaciones por rescisión del nombramiento
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PMA	Programa Mundial de Alimentos