

A-144

conferencia

C
C 89/6
Agosto 1988

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION ROMA

25^o período de sesiones

S

Roma, 11 - 30 de noviembre de 1989

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

INFORME FINANCIERO Y ESTADOS DE CUENTAS: 1986-87

VOLUMEN II

INDICE

	<u>Páginas</u>
Informe del Director General	2
Informe del Auditor Externo	7
Resumen de las principales normas contables - PNUD	26
Estado de Cuentas I - Estado de los fondos al 31 de diciembre de 1987	28
Anexo 1 - Gastos en el bienio 1986-87, por fuente de fondos	29
Anexo 2 - Desembolso durante el bienio 1986-87	30

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

INTRODUCCION

1. El presente informe y el estado de cuentas adjunto reflejan la participación de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) durante el bienio 1986-1987, conforme a la Resolución 15/81 del 21^o período de sesiones de la Conferencia de la FAO.

2. La FAO participa en la ejecución de los proyectos del PNUD como organismo de ejecución u organismo asociado/cooperador utilizando los fondos suministrados por el PNUD en parte con cargo a sus propios recursos y en parte con las contribuciones de los gobiernos.

3. Los fondos aportados por el PNUD se presupuestan y contabilizan en tres grupos principales de programas: (i) cifras indicativas de planificación (que incluyen también las sumas recibidas por el PNUD en concepto de participación de los gobiernos en los gastos), (ii) recursos especiales del Programa y (iii) medidas especiales en favor de los países menos adelantados. Estos presupuestos no incluyen los gastos de apoyo al Programa, que se reembolsan separadamente con fondos del PNUD.

4. Además, algunos de los fondos utilizados para los gastos locales en proyectos se canalizan también a través del PNUD desde el gobierno huésped hasta la FAO; estos gastos se registran como contribuciones de contrapartida en efectivo de los gobiernos y se presupuestan incluyendo los gastos de apoyo al programa.

5. El Estado de Cuentas I muestra los recursos facilitados a la Organización por el PNUD y los gastos realizados por la FAO durante el bienio 1986-87. En el Anexo 1 figuran los gastos totales efectuados con cargo a los proyectos según la procedencia de los fondos y los correspondientes gastos de apoyo al Programa. En el Anexo 2 figuran los gastos por países, distinguiendo entre desembolsos y obligaciones por liquidar.

PRESUPUESTOS (ASIGNACIONES)

6. A continuación se ofrece un estado de cuentas comparativo de los presupuestos de los proyectos aprobados en los dos últimos bienios, junto con los gastos efectuados durante esos años y los saldos remanentes.

Asignaciones del PNUD, con exclusión de los gastos de apoyo al Programa, y contribuciones de contrapartida en efectivo de los gobiernos, incluidos los gastos de apoyo al Programa	<u>1984-85</u> (miles de dólares)	<u>1986-87</u> (miles de dólares)
Saldo remanente al comienzo del bienio	246 477	222 612
Presupuestos aprobados durante el bienio	<u>199 846</u> 446 323	<u>317 300</u> 539 912
Menos: gastos (ejecución)	<u>223 711</u>	<u>264 874</u>
Saldo remanente al final de bienio	<u>222 612</u> =====	<u>275 038</u> =====

EJECUCION DE PROYECTOS

7. Las normas contables aplicadas para determinar la cuantía de los gastos de ejecución de los proyectos se describen en la página --; según se señala allí, esos gastos incluyen (i) desembolsos en efectivo y (ii) obligaciones por liquidar, que constituyen las obligaciones jurídicas contraídas. En el Anexo 1 figura un análisis resumido de los gastos de ejecución de proyectos según estas dos partes constitutivas y por grupos principales de programas; en el Anexo 2 aparece un análisis detallado, por países beneficiarios y por grupos principales de programas.

8. En el cuadro que sigue se ofrece un análisis resumido de los gastos de ejecución de proyectos, por componentes principales de gastos.

Ejecución de proyectos del PNUD

<u>Contribuciones del PNUD</u> (con exclusión de los gastos de apoyo al Programa)	<u>1984-85</u> (miles de dólares)	<u>1986-87</u> (miles de dólares)
Personal de proyectos	134 665	139 069
Subcontratos	5 601	9 546
Capacitación	24 294	28 214
Material	47 132	64 251
Varios	13 463	16 067
	<u>225 155</u>	<u>257 147</u>
Reajuste por obligaciones por liquidar, efectuado después del cierre de cuentas de 1984-85	<u>(5 000)</u> 220 155	<u>5 000</u> 262 147
<u>Contribuciones de contrapartida en efectivo de los gobiernos</u> (incluidos los gastos de apoyo al Programa)	<u>3 556</u>	<u>2 727</u>
Ejecución total de proyectos	<u>223 711</u> =====	<u>264 874</u> =====

9. Las obligaciones por liquidar incluidas en los gastos de ejecución de proyectos arriba indicados totalizaron 25,5 millones de dólares en lo que respecta a las contribuciones del PNUD.

10. En los gastos de ejecución de proyectos se reflejan todos los informes de gastos locales en efectivo en proyectos recibidos en la Sede antes del cierre de las cuentas; sin embargo, se recibieron, o se procesaron con retraso unos 12 informes de las oficinas exteriores. Se estima que los desembolsos en efectivo para los proyectos incluidos en esos informes ascienden aproximadamente a 0,2 millones de dólares, y se incluirán en las cuentas correspondientes a 1988; no obstante, la mayor parte de estos desembolsos ya está incluida en los gastos de ejecución de proyectos del año corriente en forma de obligaciones por liquidar.

11. Las obligaciones por liquidar citadas en el párrafo 9 no incluyen todos los compromisos jurídicos que la FAO ha contraído en nombre del Programa FAO/PNUD, sino tan sólo los contraídos en relación con los presupuestos de proyectos de 1986-87. Los compromisos contraídos con cargo a presupuestos de años futuros fueron aproximadamente de 5,9 millones de dólares; de esta cifra, 4,1 millones se destinaron a capacitación y 1,4 millones a personal.

COSTO DE LOS SERVICIOS DE EXPERTOS DE CAMPO

12. Según se deduce del análisis contenido en el párrafo 8, los costos del personal de los proyectos constituyen el principal componente de la ejecución de proyectos. Dentro de dicho componente, la mayor partida corresponde a los costos de expertos de campo. A su vez, los costos de expertos pueden subdividirse en (i) pagos efectuados a intervalos periódicos (sueldos, contribuciones sociales, etc.) y (ii) "costos comunes de personal" (viaje de nombramiento y repatriación, indemnizaciones por cese, etc. Véase también el párrafo 5 de la descripción de las normas contables en la página 27).

13. La proporción entre los costos comunes de personal y los costos totales de personal fue del 34,9 por ciento en 1986 y del 40,8 por ciento en 1987.

14. Los costos de los expertos experimentaron las siguientes variaciones durante los cinco últimos años:

	Sueldo medio y gastos comunes de personal por mes-hombre <u>(dólares EE.UU.)</u>	Aumento porcentual respecto del año anterior <u>(dólares EE.UU.)</u>
1983	6 423	2,0%
1984	6 713	4,5%
1985	6 624	(1,3)%
1986	7 084	6,9%
1987	7 770	9,7%

GASTOS DE APOYO AL PROGRAMA

15. La FAO recibe del PNUD un reembolso por razón de "apoyo" a los proyectos que presta el Programa Ordinario de la FAO al programa FAO/PNUD.

16. De conformidad con la decisión del Consejo de Administración del PNUD, aprobada por la Asamblea General y suscrita por la Conferencia de la FAO, a partir del 1^o de enero de 1982 la FAO recibe un reembolso del 13 por ciento de los gastos de ejecución de proyectos con cargo a las contribuciones del PNUD. Se tuvo previsto que si en cualquiera de los años del período 1982-1986 dicho 13 por ciento representaba una cantidad inferior a la recibida en 1981, se pasara a una tasa de reembolso del 14 por ciento hasta una cantidad máxima igual a la recibida en 1981. Teniendo en cuenta la disminución de los gastos de proyectos prevista en el programa del PNUD, la FAO fue reembolsada a la tasa del 14 por ciento en 1986. La tasa de reembolso en 1987 fue el 13 por ciento.

17. Con respecto a las contribuciones de contrapartida en efectivo de los gobiernos, la tasa de reembolso normalmente aplicada es el 3,5 por ciento.

18. En cuanto a los 7 proyectos financiados con contribuciones del PNUD, la FAO acordó, en vista de las especiales circunstancias de los respectivos proyectos, renunciar al cobro de todos o parte de los gastos de apoyo al Programa; renunció así al cobro de 112 488 dólares.

FONDOS DE OPERACIONES DEL PNUD

19. El PNUD pone a disposición de la FAO los recursos financieros necesarios para financiar las actividades del programa FAO/PNUD; esos recursos sirven no sólo para sufragar los gastos de proyectos, sino también el activo neto que posee el programa. En el Estado de Cuentas I aparece (i) el movimiento durante 1986-87 de los recursos puestos a disposición del programa FAO/PNUD y (ii) un resumen de la situación del activo y el pasivo del programa al final de 1987. Las notas que siguen contienen observaciones sobre ciertas partidas que figuran en el Estado de Cuentas I.

20. Los ingresos varios y reajustes por variación del tipo de cambio (netos) cargados al Fondo de Operaciones del programa FAO/PNUD representan las pérdidas por variación del tipo de cambio, los intereses bancarios y una pérdida neta de las operaciones de la flota pesquera, administrada por la FAO en nombre del PNUD, según se indica a continuación:

	<u>dólares EE.UU.</u>
Sumas percibidas por la flota	1 384 743
Menos:	
Pagos efectuados por la flota	<u>2 060 033</u>
Cantidad neta percibida (pérdida)	(675 290) =====

21. Las partidas varias reembolsadas al PNUD mediante créditos al Fondo de Operaciones comprenden reembolsos de gastos anteriores recibidos por la FAO en relación con proyectos terminados y otros ingresos conexos no relacionados con proyectos.

22. Las principales partidas incluidas en las cuentas por cobrar son: sueltos y otros anticipos (sobre todo sueldos por pagar), 2,2 millones de dólares, y anticipos para becas, 2,5 millones de dólares.

23. Las principales partidas incluidas en las cuentas por pagar son: sueldos acumulados, 2,2 millones de dólares; obligaciones por liquidar de años anteriores, 1,4 millones de dólares; gastos de preparación de informes, 1,4 millones de dólares, y saldos debidos a otros organismos de las Naciones Unidas, 1,5 millones de dólares.

FONDOS PROCEDENTES DE LOS GOBIERNOS

24. Además de los fondos incluidos en estas cuentas, algunos expertos de campo de la Organización disponían de pequeñas cantidades que conservaban a título personal en nombre de los gobiernos de los países donde prestaban sus servicios. Los expertos dan cuenta directamente a los respectivos gobiernos de los gastos hechos con cargo a esas cantidades.

MOBILIARIO, EQUIPO Y AUTOMOVILES

25. En el inventario de la Organización figuraba, a nombre del PNUD, material no fungible por valor de 96,3 millones de dólares. Esta cantidad está sujeta a reajuste con el inventario precedente del campo. En ella se incluyen materiales ya pagados, pero todavía no entregados a los proyectos.

26. Durante el bienio se ultimaron las disposiciones necesarias para la transferencia a los gobiernos, una vez terminados los proyectos, de equipo que había costado originalmente 17,6 millones de dólares.

PAGOS GRACIABLES

27. En una ocasión, en 1987, se aprobó un pago graciable por valor de 3 500 dólares EE.UU., de conformidad con el Artículo X, párr. 10.3 del Reglamento del personal. Fue parte de un pago anticipado del subsidio de educación para el hijo de un funcionario fallecido.

Edouard Saouma
Director General

31 de marzo de 1988

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE EL ESTADO DE CUENTAS QUE INDICA, AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987, LA SITUACION DE LOS FONDOS ASIGNADOS A LA ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION POR EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

GENERALIDADES

1. El estado de cuentas y los anexos explicativos referentes a la participación de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, correspondientes al ejercicio económico que terminó el 31 de diciembre de 1987, se ajustan a lo prescrito por el PNUD. He efectuado mi examen junto con la comprobación de cuentas del Programa Ordinario y de los fondos subsidiarios de la Organización. Los sistemas de cuentas comunes se han examinado y verificado teniendo en cuenta la labor de la Oficina de Comprobación Interna de Cuentas, Inspección y Control de Gestión. He examinado y analizado los informes de comprobación interna de cuentas del PNUD y los documentos explicativos, y he tomado en consideración sus conclusiones. El trabajo del PNUD me ha servido de ayuda en mi examen.

2. Durante el bienio 1986-87, el personal a mi cargo revisó, como parte de su examen continuo de las actividades operacionales de la FAO, los procedimientos establecidos y utilizados por la Organización para la administración de los proyectos financiados por el PNUD (párrafos 3-53). Además efectuó un examen paralelo de la administración, por parte de la FAO, de los proyectos apoyados por donantes de Fondos Fiduciarios, y los resultados se consignan en mi informe sobre las cuentas del Programa Ordinario de la FAO para el bienio 1986-87. Además, examinó los progresos realizados por la FAO en la introducción de mejoras en el sistema de control de inventarios, sobre el que informó mi predecesor en el bienio 1984-85 (párrafos 54 a 58).

ADMINISTRACION DE LOS PROYECTOS DEL PNUD POR LA FAO

3. La FAO ejecuta en nombre del PNUD alrededor de 880 proyectos en más de 130 países. El valor medio de los proyectos es de 920 000 dólares y su duración planificada suele ser de tres a cuatro años. En 1986-87, los gastos de la FAO en nombre del PNUD ascendieron a 257 millones de dólares, excluyendo los gastos de apoyo pero incluyendo las asignaciones, frente a un gasto presupuestado final de 323 millones de dólares para el período. La FAO se encargó de administrar aproximadamente el 19 por ciento de los gastos de campo del PNUD en 1986-87.

4. Durante 1986-87, el personal a mi cargo efectuó un examen de los procedimientos empleados por la FAO para administrar los proyectos del PNUD, al objeto de determinar:

- a. si los procedimientos de formulación y evaluación de los proyectos eran satisfactorios;
- b. si los controles garantizaban un seguimiento adecuado de los progresos y de los recursos requeridos para la ejecución de los proyectos;

c. si las disposiciones relativas a la evaluación eran satisfactorias y útiles para la administración.

5. El alcance del examen se discutió y acordó con la FAO. Incluía un análisis de los sistemas de información, vigilancia y control en la Sede, un estudio de la documentación en la Sede relativa a 32 proyectos en 20 países, debates con el personal de la Sede y visitas de campo a 15 proyectos en seis países. El personal a mi cargo elaboró cuestionarios para identificar mejor los problemas a tratar en su examen de los proyectos en la Sede y en el campo. La selección de los proyectos que se estudiarían o visitarían se debatió con la FAO. Al seleccionar los proyectos se tuvo en cuenta, en la medida de lo posible, el equilibrio entre las actividades de los Departamentos de Agricultura, Pesca y Montes y la distribución regional de los proyectos. Sin embargo, algunas consideraciones económicas y geográficas influyeron también en la selección de los 15 proyectos visitados. El examen se concentró en los proyectos en curso, al objeto de conseguir una cobertura de los problemas actuales. Los 32 proyectos del PNUD seleccionados por mis colaboradores para el examen representaban alrededor del 3,6 por ciento del número total de proyectos en ejecución durante el bienio.

Planificación de los proyectos

6. La planificación de proyectos entraña dos fases distintas, la formulación y la evaluación. La formulación de un proyecto es el proceso mediante el cual una necesidad identificada de asistencia técnica se traduce en un documento de proyecto. El PNUD define la evaluación como un examen crítico independiente del diseño y la eficacia potencial de los proyectos propuestos. Aunque en último término la formulación es una tarea que incumbe a los gobiernos, la FAO proporciona con frecuencia asesoramiento técnico al PNUD y a los gobiernos de sus Estados Miembros en su calidad de organismo especializado de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación. En el marco de la política de las nuevas dimensiones del PNUD, los gobiernos están asumiendo cada vez más la responsabilidad completa de la formulación, sin este tipo de asistencia. En los casos en que han participado, los Representantes de la FAO han realizado desde 1985 una evaluación preliminar en el país mismo de las solicitudes de asistencia técnica, con inclusión de un análisis inicial de la viabilidad. El Gobierno presenta al PNUD el documento definitivo del proyecto, que especifica las necesidades de asistencia por parte del Programa, para que éste lo examine y evalúe de conformidad con las disposiciones que se mencionan en los párrafos 10 a 13 infra.

7. El manual de política y procedimientos del PNUD proporciona orientación en lo que respecta a los procedimientos a aplicar durante la formulación. Desde 1985, el PNUD ha modificado sustancialmente los procedimientos establecidos en 1976, en estrecha consulta con los organismos y gobiernos. Tras un período de experimentación, en abril de 1988 se procedió a una nueva revisión. Los procedimientos actuales incluyen, entre otras cosas, las siguientes mejoras fundamentales:

a. un formato revisado del documento de proyecto, que incorpora una relación explícita entre objetivos, resultados y actividades;

- b. un formato estándar para el plan de trabajo;
- c. un marco simplificado de formulación de proyectos basado en un cuestionario, que incluye el requisito de identificar los riesgos importantes que podrían retrasar seriamente o impedir la consecución de los resultados y objetivos del proyecto;
- d. una lista que el PNUD puede utilizar para la evaluación, y los encargados de la formulación de los proyectos para comprobar que se hayan abordado todos los asuntos pertinentes en este proceso.

8. La capacidad y experiencia de los encargados de la formulación seguirá siendo el principal factor determinante de su eficacia, incluso en el marco de estas directrices más detalladas. No todos los que participan en ella, sean consultores o funcionarios de los gobiernos, la FAO o el PNUD, tienen experiencia o capacitación en materia de formulación de proyectos. Tomando en consideración las observaciones contenidas en el informe del Auditor Externo sobre las cuentas de 1982-83, la FAO ha adoptado medidas para mejorar su contribución al proceso de formulación. Desde diciembre de 1985 han participado en un curso de capacitación en formulación de proyectos alrededor de 300 funcionarios de la FAO, pero el personal a mi cargo ha observado que dicho curso no se ha extendido a los funcionarios de los gobiernos, cuya inexperiencia en el diseño de proyectos ha sido reconocida por los organismos y por el PNUD como un problema cada vez mayor. Este problema se plantea, en particular, en los proyectos formulados con arreglo a las nuevas dimensiones, que entrañan la mayor utilización de personal nacional. Sin embargo, la Organización proporciona a los funcionarios de los gobiernos capacitación en materia de planificación y diseño de proyectos como parte de otros cursos impartidos en el campo y en la Sede.

9. La Organización señaló al personal a mi cargo que durante la formulación y ejecución de los proyectos se realizan continuos ajustes y revisiones, de acuerdo con las diferentes partes interesadas. Añadió que en muchos casos el cumplimiento riguroso de los procedimientos, las disposiciones de los documentos de proyecto y el plan de trabajo podía originar serios retrasos o conducir a un punto muerto, yendo, por lo tanto, en desmedro de una administración eficiente.

10. La evaluación es fundamentalmente responsabilidad del PNUD, y se efectúa de conformidad con los procedimientos detallados en su Manual de Programación y de Proyectos. Estos procedimientos exigen que los documentos de proyecto se envíen al organismo de ejecución para que los examine y formule sus observaciones al respecto. Los documentos de trabajo y la demás documentación preparada durante la formulación no suelen estar disponibles para la función de evaluación, y el procedimiento no exige que se presenten junto con la propuesta de proyecto.

11. Los objetivos de la función de examen de la FAO no se han definido formalmente. Tampoco se han elaborado instrucciones o documentación detalladas para asegurar, por ejemplo, que se haya tomado en consideración la viabilidad técnica y operacional. La Organización declaró al personal a mi cargo que la responsabilidad de la evaluación del proyecto incumbía al PNUD y al gobierno en cuestión y no al organismo de ejecución. Señaló que el objetivo de su examen era comprobar que se hubieran aplicado las directrices del PNUD para la formulación y, más en particular, que el proyecto propuesto fuera técnicamente válido.

12. El Departamento de Desarrollo de la FAO es el encargado de la revisión y el examen final y de la aprobación de las propuestas de proyecto antes de la firma por parte de la Organización. Este Departamento efectúa un examen preliminar de las propuestas para comprobar su compatibilidad con el mandato de la FAO y las prioridades de los países y luego las envía a las direcciones técnicas y de otra índole para obtener asesoramiento especializado. El alcance del examen que realizan estas direcciones varía según la calidad de la propuesta presentada a la Organización. En esta fase puede resultar necesaria una reformulación considerable del proyecto. El Departamento de Desarrollo lleva a cabo un examen final de las propuestas de proyecto antes de presentarlas al PNUD junto con las observaciones de la FAO. En la mayoría de los casos, la presentación se efectúa a través del Representante de la FAO, quién normalmente está autorizado a firmar el documento en nombre de la Organización, una vez que el Gobierno y el PNUD han dado el visto bueno.
13. Las condiciones que rigen el examen de las propuestas de proyecto por parte de las direcciones técnicas y de otra índole difieren según el tipo del proyecto. En el caso de los proyectos pesqueros y forestales, la coordinación del examen corre a cargo de los respectivos servicios de operaciones. Para los proyectos agrícolas, que representan alrededor del 80 por ciento del total de los proyectos ejecutados por la FAO, el Departamento de Desarrollo designa una dirección técnica principal, que se encarga de establecer un Grupo de Trabajo para la Formulación, el cual coordina el examen de la propuesta y comunica las conclusiones al Departamento de Desarrollo. El Grupo de Trabajo está integrado por representantes de las direcciones de operaciones y las demás direcciones interesadas, con inclusión del Departamento de Desarrollo.
14. En más de la mitad de los 23 proyectos agrícolas examinados, el personal a mi cargo no encontró pruebas del establecimiento oficial de un Grupo de Trabajo para la Formulación. Al parecer, las direcciones de operaciones y técnicas habían llevado a cabo su examen de manera independiente. La Organización indicó al personal a mi cargo que la naturaleza o magnitud de algunos proyectos no justificaba siempre el establecimiento de un Grupo de Trabajo para la Formulación, lo cual no significaba que las diferentes dependencias no hubieran examinado el proyecto y enviado sus conclusiones al Departamento de Desarrollo.
15. Al examinar las pruebas disponibles en el Departamento de Desarrollo de la aprobación por parte de las direcciones técnicas de los documentos de proyecto, el personal a mi cargo constató que el alcance y la calidad de la documentación variaban considerablemente en el grupo de los 32 proyectos. Sólo se habían formulado observaciones en los casos en que se consideraba necesario modificar el proyecto. En particular, encontraron tres casos en que la aprobación del documento por las direcciones técnicas no figuraba en el archivo o no se había hecho llegar al Departamento de Desarrollo, y dos ejemplos de desacuerdo de una dirección técnica con el documento, a pesar de lo cual los proyectos habían sido firmados por la FAO, sin que, al parecer, las deficiencias técnicas se hubieran señalado concretamente a la atención del PNUD y el gobierno. En uno de estos últimos casos, el Representante de la FAO había firmado aparentemente el documento del proyecto sin la autorización de la Sede; en el otro, el documento había sido firmado por la FAO con la intención de introducir los cambios técnicos necesarios durante la ejecución del proyecto.

16. La crítica más frecuente formulada por las misiones de evaluación seguía siendo la ausencia de un nexo bien definido entre las actividades, los resultados y los objetivos, incluidos los de desarrollo. El establecimiento de una relación clara entre estos factores es un elemento esencial en el diseño de proyectos y el PNUD da una orientación precisa al respecto; además, desde abril de 1988, los documentos de proyectos deben contener una declaración explícita y detallada de esta relación. Aunque los proyectos examinados por el personal a mi cargo se habían formulado con anterioridad a esta fecha, casi la mitad de ellos contenían una declaración de este tipo. Mis colaboradores preguntaron al Departamento de Desarrollo cómo se podía confirmar la existencia de una relación clara entre las actividades, los resultados y los objetivos en el resto de los proyectos examinados, en ausencia de documentos de trabajo que respaldaran la formulación de proyectos (párrafo 10 supra). El Departamento de Desarrollo respondió que, por lo general, esta relación se desprendía claramente del contenido técnico del documento de proyecto, lo cual quedaba corroborado por las aprobaciones subsiguientes del documento por parte del PNUD y el Gobierno.

17. El personal a mi cargo estableció que, con frecuencia, no había ninguna prueba concreta del examen efectuado por el Departamento de Desarrollo. La Organización les informó de que la comunicación oficial al representante de la FAO, que contiene las observaciones de la Organización sobre las propuestas de proyecto para que se transmitan al PNUD, se considera una prueba implícita de la evaluación y aprobación final por parte del Departamento de Desarrollo. Mis colaboradores hallaron que esta documentación variaba de tres a cuatro líneas en un cablegrama a un memorándum oficial en el que se repetían fundamentalmente las observaciones de las direcciones técnicas y de operaciones. La FAO aseguró al personal a mi cargo que, por más breve que fuera la documentación, el Departamento de Desarrollo siempre efectuaba una evaluación final antes de la firma de un documento de proyecto por la Organización.

18. La medida en que mis colaboradores pudieron examinar la aplicación de los procedimientos de formulación y evaluación se vio pues limitada por la falta de documentación explicativa y el variado número de dependencias involucradas en la formulación. Por consiguiente, sus investigaciones se centraron principalmente en la eficacia del examen de la FAO en lo que respecta a determinar y subsanar las deficiencias que la Organización, como organismo especializado y de ejecución, tiene la función de detectar. Algunos de los problemas que surgieron se reflejan en la eficacia de la evaluación realizada por el PNUD y el gobierno y, por consiguiente, en el proceso de formulación mismo. El examen efectuado por el personal a mi cargo permitió identificar tres problemas principales en el proceso de formulación y evaluación, que han originado retrasos en la ejecución o dado lugar a la extensión de la duración de los proyectos.

- a. la evaluación exacta de la capacidad del país beneficiario de aportar los insumos planificados;
- b. la utilización de personal nacional en la administración de los proyectos;
- c. el realismo de los resultados que se prevé alcanzar y del calendario de ejecución.

Ejecución de los proyectos

19. En el Examen de los Programas de Campo de la FAO de 1986-87 se señalaba que las misiones de evaluación habían hallado que en el 64 por ciento de los casos estudiados los resultados previstos estaban mal definidos o no figuraban. En el examen de los 32 proyectos efectuado por el personal a mi cargo se estableció que en 27 casos el alcance de los proyectos era demasiado ambicioso para el período de tiempo previsto: en más de un tercio de ellos, el alcance se redujo o modificó sustancialmente al objeto de poder conseguir los objetivos. Estos factores fueron confirmados por las misiones de evaluación en el caso de los proyectos que incluían tales misiones.

20. Más de las dos terceras partes de los 32 proyectos examinados por el personal a mi cargo experimentaron retrasos en la ejecución de resultados de problemas que, teniendo en cuenta la experiencia del PNUD y la FAO en los países interesados, podrían probablemente haberse identificado durante la planificación del proyecto. El efecto de tales retrasos fue variado. En algunos proyectos éstos no repercutieron significativamente en el logro de los objetivos, mientras que en muchos otros resultaron un obstáculo para la terminación de importantes actividades o el logro de uno o varios objetivos. En particular, 20 de los proyectos se habían ampliado por períodos que iban desde pocos meses hasta dos años, dos se habían terminado dejando pendientes algunas actividades fundamentales, uno se había suspendido en espera del resultado de la evaluación y tres estaban experimentando dificultades que hacían pensar que para alcanzar los objetivos sería necesaria una ampliación. Los proyectos pueden prorrogarse por una serie de razones, y a menudo se trata de un conjunto de factores y no de una causa única; en los párrafos 21 a 25 se exponen los factores que surgieron del examen de los proyectos realizado por el personal a mi cargo. La Organización informó a mis colaboradores de que las ampliaciones de proyectos podían deberse también, por ejemplo, a una reorientación del diseño del proyecto, nuevas solicitudes de los gobiernos, cambios políticos y motivos ambientales.

21. La causa más común de retraso en la ejecución de los proyectos, que afectaba a más de la mitad de los 32 proyectos examinados, eran los problemas experimentados por los gobiernos para proporcionar los insumos que les correspondían según la planificación. El Examen de los Programas de Campo de la FAO de 1986-87 destacaba este aspecto en la evaluación de la ejecución de los proyectos, señalando que en el 65 por ciento de los casos habían surgido graves problemas debido al retraso en la provisión del personal nacional, y en el 60 por ciento de los casos había habido dificultades a causa del apoyo financiero insuficiente de los gobiernos.

22. En uno de los países visitado por el personal a mi cargo, la política acordada entre el PNUD y el gobierno consistía en utilizar directores nacionales de proyectos en lugar de personal internacional de dedicación exclusiva. Mis colaboradores observaron, en su examen de cuatro proyectos realizados en dicho país, que los informes parciales no se presentaban con la frecuencia requerida o en el formato prescrito. El personal de la Sede confirmó que esto sucedía a menudo también en otros proyectos de administración nacional que la FAO había ejecutado en ese país. Las dificultades guardaban relación con todas las funciones de administración de los proyectos, con inclusión de los planes de trabajo, la adquisición de equipo y la presentación de informes finales, y frecuentemente originaban retrasos en la ejecución. El personal de la FAO confirmó que este tipo de dificultades se presentan a menudo también en otros países en los que la administración de los proyectos corre a cargo de funcionarios nacionales.

23. Los directores de proyectos reciben el material informativo que se proporciona a todos los proyectos de la FAO. Casi toda la información está impresa en inglés, con algunas traducciones al francés. Hay muy poco material disponible en árabe, chino o español, los otros idiomas oficiales de la Organización. En sus visitas a proyectos administrados nacionalmente en dos países asiáticos, mis colaboradores observaron que, en general, el personal de los proyectos no podía utilizar adecuadamente estas orientaciones debido a problemas de idioma y al desconocimiento general de los procedimientos y la terminología de la FAO y del PNUD. En su opinión, el contenido del material recibido rebasaba sus necesidades.

24. Las medidas adoptadas por la FAO para mitigar estos problemas incluyen la organización de cursos de capacitación y reuniones de información para algunos funcionarios nacionales. Además, el PNUD ha financiado varios proyectos cuyo objetivo específico era proporcionar capacitación al personal nacional, generalmente de todo un país, y una nación asiática ha acordado con el PNUD y la FAO incluir en los nuevos proyectos un presupuesto de 5 000 dólares para fines de capacitación. Más recientemente, el PNUD ha convenido con la FAO en sufragar los derechos de matrícula del personal nacional que recibe capacitación en la FAO, en Roma, a condición de que los gobiernos acepten financiar los gastos conexos de viajes y dietas. El personal a mi cargo observó que el PNUD y la FAO no han preparado directrices que definan en detalle las necesidades de capacitación y de otra índole de los administradores nacionales de proyectos, ni la manera en que han de satisfacerse.

25. Mis colaboradores observaron que algunos problemas se referían a actividades decisivas, en las que varios proyectos habían experimentado importantes retrasos debido a que el tiempo previsto para su ejecución no había sido realista. Esto sucedía, en particular, con los contratos, para los que se subestimaba con frecuencia el tiempo necesario para preparar y obtener las ofertas, lo cual había dado lugar, en algunos casos, a ampliaciones de los proyectos. Los contratos para la adquisición de equipo de alta tecnología parecían estar más sujetos a tales retrasos.

26. Otras actividades que han de estudiarse atentamente durante la planificación de un proyecto son las obras de construcción y la compra de los materiales escasos o difíciles de obtener. Un ejemplo específico de esto último se observó en un proyecto de mejora genética de la palma de aceite, en el que inicialmente se proporcionó un presupuesto de 5 000 dólares para la adquisición de germoplasma. La actividad está atrasada en dos años aproximadamente, debido a que este producto ha resultado difícil de obtener y a que durante la ejecución se han identificado nuevas necesidades. Actualmente se están llevando a cabo negociaciones con un posible proveedor, pero los costos estimados superan ahora los 200 000 dólares.

27. El nuevo sistema de la FAO para el seguimiento de los proyectos ha reconocido la necesidad de identificar las actividades más importantes durante el proceso de formulación, pero esta identificación no figura como requisito en los procedimientos de formulación del PNUD.

Provisión de equipo

28. En la mayoría de los proyectos examinados por el personal a mi cargo, el equipo era un componente importante de los costos. Mis colaboradores determinaron que muchos de estos proyectos habían experimentado retrasos en la entrega de parte del equipo requerido. Tales retrasos se habían debido algunas veces a factores locales, como dificultades de entrega en los países

sin litoral o problemas con los procedimientos para el despacho de aduana en los países beneficiarios o vecinos. El personal de los proyectos visitados indicó a mis colaboradores que el tiempo requerido para cumplir los procedimientos de la Sede y las limitadas facultades que tenían para hacer pedidos directamente también eran motivos frecuentes de retraso. La Organización señaló al personal a mi cargo que esta limitada delegación de facultades y los procedimientos rigurosos reflejaban la responsabilidad de la Organización en la utilización de los fondos públicos internacionales. Mis colaboradores tomaron nota de que el límite financiero para los pedidos que los proyectos de campo podían tramitar directamente se había elevado en abril de 1988 a 20 000 dólares EE.UU., desde un nivel de 10 000 dólares en 1977.

29. Aunque los contratos concedidos por la Sede representan sólo el 4 por ciento del gasto total de los proyectos, a menudo son decisivos para la ejecución de las actividades en el tiempo previsto. Ocho de los proyectos examinados por el personal a mi cargo contenían actividades por contrata. Mis colaboradores establecieron que siete de ellos habían experimentado retrasos considerables en alguna o varias de estas actividades, que habían dado lugar a ampliaciones de hasta dos años.

30. Mis colaboradores identificaron asimismo casos en que no se habían aplicado los procedimientos de la FAO para los contratos. Observaron un caso en el que el documento del proyecto preveía un contrato para fotografías aéreas que, contrariamente a lo estipulado en los procedimientos de la FAO, se había completado localmente mediante compras con cargo a la cuenta de anticipos, debido a los retrasos que entrañaría la aplicación de los procedimientos de la Sede al respecto. En otro proyecto, un contrato urgente de 49 700 dólares EE.UU. se había negociado localmente en la oficina del PNUD sin la participación de la Subdirección de Contratos de la FAO, que posteriormente había dado su aprobación retrospectiva. Además, observaron que había problemas de procedimiento que contribuían a los retrasos, como la falta de signatarios autorizados para los contratos, la necesidad de que la Subdirección de Contratos hiciera circular los documentos por cada una de las direcciones de operaciones en lugar de enviarlos directamente al personal interesado, y el concepto equivocado del personal en lo que respecta a sus responsabilidades y funciones en la adjudicación de contratos.

31. Mis colaboradores fueron informados por la Organización de que se estaban estudiando medidas para mejorar los procedimientos de adquisición, pero que aún no se habían tomado decisiones con respecto a su aplicación. En particular, la Subdirección de Contratos había terminado a comienzos de 1987 una revisión de la sección del Manual de la FAO que se refiere a las actividades por contrato, que ahora estaba siendo examinada por otras dependencias, pero aún no se había acordado una fecha para su publicación.

Seguimiento de los proyectos

32. En 1987, el PNUD publicó unos procedimientos revisados para el seguimiento de los proyectos y la presentación de informes, que se habían elaborado en consulta con los organismos de ejecución y finalizado después de ensayos sobre el terreno en los que habían participado también los gobiernos. Los nuevos procedimientos, que entraron en vigor en julio de 1987, forman parte de una estrategia para la evaluación de los proyectos, que comprende las funciones ordinarias de vigilancia y presentación de informes. Las revisiones introducidas incluyen la extensión del intervalo de presentación de informes de seis meses a un año, y un formato normalizado y más sistemático para los informes periódicos de seguimiento compilados por los

directores de proyectos. La FAO ha decidido mantener, además del informe anual, un sistema simplificado de presentación de informes semestrales, en reconocimiento de la importancia de disponer de informes más frecuentes sobre la marcha del proyecto para vigilar adecuadamente su ejecución.

33. Los informes parciales deben llegar a la Sede en el plazo de un mes a partir de la terminación del período al que se refieren, a fin de que se puedan examinar oportunamente los asuntos que requieren atención. Desde 1983, la dirección de operaciones más grande ha utilizado un sistema computerizado para vigilar la presentación oportuna de los informes parciales y recordar a los oficiales responsables los informes que han de presentar o advertirles de que están atrasados. Un examen efectuado por la Organización en agosto de 1987 reveló que más de la mitad de los informes semestrales de los proyectos del PNUD no llegaban a la oficina del Director dentro del mes siguiente al término del período al que se referían. Gracias a las medidas adoptadas por la administración, al 31 de marzo de 1988 se había registrado una mejora considerable en la tempestividad de la llegada de los informes parciales.

34. El personal a mi cargo examinó las disposiciones relativas a la presentación de informes parciales en cada uno de los 32 proyectos y halló que, si bien la oportunidad y el formato de los informes eran generalmente satisfactorios, seguía habiendo dificultades en cinco proyectos administrados por personal nacional. En estos casos, funcionarios y consultores de la FAO estaban ayudando a los directores de proyectos a preparar los informes parciales o presentando sus propios informes a la Sede de la FAO.

35. En los casos en que no se han incluido planes de trabajo en la fase de formulación, el personal de campo debería prepararlos al iniciar los proyectos. Estos planes deberían establecer una relación entre los insumos, las actividades y los resultados, al objeto de facilitar el seguimiento de los progresos para poder identificar inmediatamente los problemas que requieren acción. En los primeros años setenta, la FAO introdujo técnicas de análisis basadas en una red computerizada en la gestión de los programas de campo y la planificación del trabajo, pero hacia finales de 1975 se demostró que esas técnicas eran poco prácticas y el uso del sistema se suspendió prácticamente. En respuesta a las observaciones formuladas por el Auditor Externo en su informe sobre las cuentas de 1975, la Organización declaró que el sistema computerizado había sido excesivamente ambicioso y no se podía adaptar rápidamente a los constantes cambios en las condiciones de los proyectos. No obstante, reconoció la necesidad de una planificación acertada y propuso realizar estudios detallados para identificar un sistema más apropiado.

36. El informe del Auditor Externo sobre las cuentas de 1982-83 señaló a la atención las continuas deficiencias en los planes de trabajo. La Organización respondió que en 1984 se adoptarían algunas importantes recomendaciones formuladas por el Comité del Programa de Campo, entre ellas, la mejora y mayor normalización de los planes de trabajo de los proyectos y de su utilización, y el trabajo continuo en su computerización. El PNUD ha introducido ahora planes de trabajo normalizados, pero la FAO ha decidido no continuar con la plena computerización, sino adoptar unos procedimientos más prácticos y realistas que se están desarrollando para el seguimiento de los programas y proyectos en la Sede (PROSYS).

37. El personal a mi cargo examinó el cumplimiento del requisito de presentar los planes de trabajo a la Sede y la medida en que las direcciones de operaciones los utilizaban como instrumento de seguimiento. Estableció que los planes de trabajo se mantenían en diferentes archivos y bajo diversos

encabezamientos, de resultados de lo cual no pudieron encontrarse inmediatamente en el caso de 17 de los 32 proyectos examinados. El personal de las direcciones de operaciones proporcionó posteriormente siete de los restantes planes de trabajo, pero en diez casos resultó que no habían sido enviados a la Sede. Además, las conversaciones con el personal de operaciones nos indicaron que los planes de trabajo rara vez se utilizaban como instrumento de seguimiento. El Examen de los Programas de Campo de 1986-87 señalaba que, aunque se había producido una mejora indudable desde 1981-82 y los planes de trabajo se habían convertido en un elemento esencial de todos los proyectos de campo, alrededor del 50 por ciento de ellos eran insatisfactorios.

38. La Organización señaló al personal a mi cargo que además de los procedimientos formalizados relativos a los planes de trabajo y los informes periódicos, se adoptan también medidas más inmediatas para subsanar los problemas, sobre la base de la correspondencia ordinaria y de visitas al campo por el personal de la Sede y de las Representaciones de la FAO en los países.

Medidas para el seguimiento computerizado

39. En 1981 la Organización introdujo el IFIS - Sistema integrado de información del programa de campo - para ampliar y mejorar la recogida, el mantenimiento y la información pertinente a las actividades del programa de campo de la FAO. Un objetivo particular del IFIS era ampliar el seguimiento operacional y el control mediante una vinculación de los sistemas existentes independientes de información sobre la gestión. La intención era fusionar los datos relacionados con los proyectos, de forma que constituyeran una base para evaluar el rendimiento de los mismos y de los programas de campo en su conjunto, con objeto de mejorar las decisiones y políticas operacionales. Una característica esencial era la necesidad de que las direcciones usuarias aseguraran que la información permanente sobre cada proyecto estuviera plenamente actualizada.

40. El personal a mi cargo observó que el sistema IFIS, llamado ahora FIELDATA, no se ha desarrollado o utilizado completamente como estaba previsto. Un problema principal ha sido la incapacidad de algunas direcciones de proporcionar la actualización constante que el sistema exigía, particularmente en el caso de las Direcciones de Pesca y de Montes, que están ubicadas fuera del edificio principal y no tienen acceso directo a la computadora principal de la FAO. Además, las direcciones usuarias han seguido desarrollando sistemas propios de gestión, lo que ha contribuido aún más a reducir el uso que hacían de IFIS/FIELDATA, si se exceptúa la información financiera y de otro tipo, regularmente actualizada, procedente de las cuentas oficiales de los proyectos.

41. El sistema IFIS/FIELDATA incluía un módulo (PIPELINE), que últimamente ha sido reelaborado de forma sustancial. Ahora lo utiliza el Departamento de Desarrollo para almacenar datos sobre ideas de proyectos en cartera del PNUD y para seguir la marcha de los proyectos mediante la formulación y la evaluación. Tanto la Organización como los Representantes de la FAO utilizan ampliamente para fines administrativos los informes regulares y especiales generados por el sistema. El PIPELINE no entrará en pleno funcionamiento hasta la transferencia de los datos a una microcomputadora. Terminará formando parte de un sistema más grande de seguimiento que actualmente está en fase de desarrollo y que se describe más abajo.

42. El Director General aprobó a principios de 1988 la introducción del PROSS - sistema computerizado para el seguimiento en la Sede de los programas y proyectos de campo. Mediante este sistema, que incluye el módulo PIPELINE, la FAO pretende seguir la planificación y ejecución de todos los proyectos de campo, de acuerdo con unas realizaciones claramente definidas y fechas establecidas. El PROSYS se utilizará no sólo para seguir de cerca los distintos proyectos, sino también para analizar de los datos relativos a todo el programa de campo. El sistema proporcionará informes sobre la gestión, con carácter regular y especial.

43. Con el desarrollo del PROSYS la FAO ha reconocido la necesidad de mejorar sistemas y procedimientos en una serie de campos decisivos. Entre ellos figuran el proceso de formulación de proyectos, el establecimiento de un grupo de evaluación independiente del de formulación de proyectos, la codificación de directrices para las actividades de formulación y evaluación y la preparación de un Manual completo del Programa de Campo de la FAO. Prosiguen las conversaciones con la Organización para ultimar estas iniciativas y acordar en detalle la orientación necesaria para su puesta en marcha eficaz.

Evaluación y examen de proyectos

44. La evaluación consiste en un examen de la calidad del diseño, de la ejecución, los resultados y la eficacia de un proyecto por personas no relacionadas directamente con su formulación o ejecución. La finalidad principal de la evaluación de los proyectos es determinar su pertinencia, eficiencia y eficacia mediante una identificación sistemática y un examen crítico de sus resultados directos e indirectos. Las conclusiones de las evaluaciones de los proyectos deberán ser utilizadas por la administración de la FAO, los gobiernos beneficiarios y las fuentes de financiación para las siguientes finalidades.

- a) ayudar a mejorar el diseño y la ejecución de proyectos y programas en curso;
- b) identificar problemas y enseñanzas decisivas que ayuden a mejorar la formulación y ejecución de programas y proyectos futuros;
- c) proporcionar una evaluación objetiva de los efectos e impactos de las actividades de la FAO en relación con sus objetivos y costo de los recursos;
- d) reunir y analizar material referente a la evaluación para presentarlo a los órganos rectores de la FAO.

45. En los documentos de los proyectos figura normalmente una disposición relativa a la evaluación. El PNUD se encarga de organizar misiones de evaluación que invariablemente incluyen por lo menos a un representante de la FAO, así como a otro del gobierno beneficiario y del PNUD. El número de los proyectos del PNUD ejecutados por la FAO y sujetos a evaluación ha pasado de 56 en 1982-83 a 97 en 1986-87 (incluidos cuatro proyectos terminados), si bien el número total de los proyectos se ha reducido de 927 a 880 en el mismo período. De las evaluaciones efectuadas durante 1986-87, siete contaron con la participación de un miembro del Servicio de Evaluación de la FAO.

46. El Servicio de Evaluación de la FAO se estableció oficialmente en 1968. En 1984 el Director General publicó un boletín (DGB 84/28), en el que se reforzaban los objetivos de la evaluación, se describían los procedimientos para llevarla a cabo y se precisaban las funciones y responsabilidades de las dependencias interesadas, incluido el Servicio de Evaluación. A tenor de estas disposiciones, incumbe al Servicio de Evaluación la elaboración de una metodología y unos procedimientos para esa labor, así como la coordinación de todas las actividades de evaluación en la FAO. Para esta finalidad, el Servicio de Evaluación publicó en octubre de 1984 las nuevas "Directrices para la evaluación de los proyectos de cooperación técnica" de la FAO. El personal a mi cargo ha observado que el número de los puestos de oficial de evaluación, incluido el del jefe del servicio, ha pasado de ocho a nueve en el Programa de Labores y Presupuesto de 1986-87, si bien un puesto de categoría superior no se ha ocupado desde 1984. De los trece puestos ocupados del Servicio de Evaluación, cuatro están financiados con la contribución para los gastos de apoyo por parte de fondos fiduciarios, mientras que tres con los gastos de apoyo del PNUD.

47. En las orientaciones actuales de la FAO se establece que el Servicio de Evaluación debería poder decidir su participación en las evaluaciones de los proyectos, sobre la base de planes anuales elaborados por las dependencias de operaciones, en consulta con el Departamento de Desarrollo. El personal a mi cargo observó que esos planes sólo se habían preparado regularmente para los proyectos forestales, por lo que el Servicio de Evaluación tropezaba con dificultades para planificar adecuadamente su participación en las evaluaciones. La Organización comunicó al personal a mi cargo que el número de dependencias que proporcionaban planes anuales de evaluación era cada vez mayor, pero que la cobertura todavía era incompleta.

48. El Servicio de Evaluación prepara su plan anual de trabajo a partir de la información de que dispone de las evaluaciones programadas por las direcciones de operaciones o por otras. La Organización puso en conocimiento del personal a mi cargo que en este plan las misiones de evaluación de proyectos se programaban con tres meses de antelación y se actualizaban constantemente. Añadió, además, que si bien un plan de evaluación es útil, en la práctica a menudo se modifica.

49. El Servicio de Evaluación mantiene una base de datos computerizada con un resumen de las conclusiones de las misiones de evaluación. Está establecido que se publique una síntesis anual de esas conclusiones, pero en la práctica se hace cada dos años. Esa información se utiliza para que el Servicio de Evaluación prepare una evaluación del rendimiento y de las deficiencias de los proyectos, que aparece después en el Examen de los Programas de Campo, de publicación bienal. El personal a mi cargo señaló que los Exámenes de los Programas de Campo sucesivos han reconocido deficiencias en la calidad de la información preparada por las misiones de evaluación, lo que ha atribuido, entre otras cosas, a la inexperiencia de los participantes en las mismas, a la falta de tiempo para realizar el trabajo necesario y a la escasa anticipación con que se organizaban las misiones. Observó también que los análisis normales de las conclusiones de la evaluación, por ejemplo, por país o por sector de actividad, no están elaborados a partir de la base de datos, no obstante que la Organización les hubiera indicado que las direcciones están pidiendo cada vez más informes especiales.

50. El Departamento de Desarrollo se encarga de seguir la aplicación por parte de las dependencias de operaciones de las recomendaciones formuladas por las distintas evaluaciones. La Organización comunicó al personal a mi cargo que, con objeto de seguir de cerca la aplicación de tales

recomendaciones, el personal del Departamento de Desarrollo asiste a reuniones de rendición de informes de las misiones, celebra regularmente debates oficiosos con el personal de operaciones sobre la marcha de los proyectos y examina también regularmente los informes periódicos de los Representantes de la FAO. Sin embargo, el personal a mi cargo comprobó que no se habían establecido procedimientos específicos que orientaran al personal en la aplicación de las conclusiones de la evaluación, ni se requería que quedara constancia de las medidas adoptadas.

51. El Departamento de Desarrollo se encarga también de asegurar, junto con las direcciones técnicas, que todos los resultados de la evaluación de proyectos y programas se incorporen de alguna manera en la programación, formulación y evaluación de nuevos programas y proyectos. Para desempeñar esta responsabilidad, en el boletín DGB 84/28 se estipula la designación de un punto de coordinación para el enlace con el Servicio de Evaluación y otros Departamentos, a fin de asegurar la retroinformación de todos los resultados que deriven de la evaluación de las actividades de campo. El personal a mi cargo observó que el Departamento de Desarrollo no había designado ningún punto oficial de coordinación ni tampoco había establecido procedimientos para asegurar la llegada de dicha información regularmente. Sin embargo, la Organización señaló a mis colaboradores que el Secretario del Comité del Examen del Programa de Campo actuaba como punto de coordinación de la información general procedente de la evaluación en el Examen de los Programas de Campo, que se publica cada dos años. En cuanto a la retroinformación de exámenes y evaluaciones de proyectos específicos, el Departamento de Desarrollo designa a distintos oficiales para que participen en la pertinente reunión del Grupo de Trabajo, como se señaló en el párrafo 50 supra.

52. La coordinación y seguimiento de los programas de campo está supervisado por el Comité del Programa de Campo, compuesto por directores de dependencias de operaciones y de dos direcciones del Departamento de Desarrollo, bajo la presidencia del Subdirector General del Departamento de Desarrollo. Este Comité, entre otras cosas, tiene que examinar todos los problemas y cuestiones relativos a la calidad, eficiencia y eficacia de la programación y ejecución del programa de campo de la Organización. Tiene asimismo que examinar regularmente la eficacia de la retroinformación de las conclusiones de las evaluaciones.

53. El personal a mi cargo preguntó cómo desempeñaba el Comité esta función, a lo que la Organización respondió que el Comité del Programa de Campo dependía plenamente de la experiencia de sus miembros en lo que se refería al seguimiento diario de las actividades de su dirección, de informes periódicos de distintos proyectos y de Representantes de la FAO y del Examen de los Programas de Campo, de carácter bienal. La Organización hizo saber a mis colaboradores que la única participación directa de todo el Comité era el estudio conjunto que realizaba del borrador terminado del examen, si bien durante la preparación del mismo se consultaba a distintos miembros del Comité. La Organización añadió que a los miembros del Comité también se les pide que examinen las conclusiones pertinentes a sus direcciones que derivan de las evaluaciones de proyectos de fondos fiduciarios y del PNUD que pertenecen a programas de acción especial. En 1987 se comunicaron tres de estas evaluaciones a los órganos rectores.

SISTEMAS DE CONTROL DEL INVENTARIO

54. En la Sede de la FAO se mantiene un inventario del material no fungible del PNUD. Al 31 de diciembre de 1987, el valor de éste ascendía a 96,3 millones de dólares. El material figura al precio de costo (compra), pero no está incluido en los estados de cuentas financieros anuales, si bien el Director General se refiere a él en su informe sobre las cuentas. Al terminar un proyecto del PNUD, el derecho al equipo comprado por la FAO se transfiere normalmente al gobierno interesado, para que siga prestando apoyo al proyecto.

55. En su informe sobre las cuentas de 1984-85, mi predecesor señaló a la atención la necesidad de proceder a revisiones y mejoras de los sistemas y procedimientos del inventario. Como consecuencia de ello, la FAO propuso lo siguiente:

- a) introducción de un mejor sistema de control del inventario y de presentación de informes por parte de los directores de proyectos de campo, incluido un examen de los procedimientos actuales, de la documentación y de las responsabilidades del personal;
- b) reelaboración del sistema actual computerizado de registro del inventario en la Sede, incluidos unos mejores sistemas de interrogación, seguimiento e información;
- c) revisión del Manual de la FAO para tener en cuenta novedades que hayan aparecido en la computerización de registros y otros cambios de procedimiento que deriven de los apartados a) y b) supra.

56. El personal a mi cargo ha examinado los progresos hechos por la Organización en la introducción de los cambios propuestos y ha comprobado que, si bien todas las mejoras propuestas no se han llevado a efecto plenamente, se habían aplicado algunas medidas sobre aspectos específicos del sistema de control del inventario, a saber:

- un mejor sistema de instrucción a los directores de proyectos;
- comprobaciones de existencias que efectuará el personal de la Sede en visita a los proyectos de campo;
- reelaboración del formulario del informe de inventario de fin de año.

Las mejoras introducidas hasta la fecha han dado como resultado que el porcentaje de los informes de inventario de fin de año de los proyectos del PNUD se redujeran del 60 por ciento en 1985 al 17 por ciento en 1986. (No se dispondrá de los resultados de 1987 hasta más adelante este año). Un factor que hay que tener presente es el número cada vez mayor de proyectos de campo que no cuenta con ningún experto internacional o que están dirigidos por oficiales nacionales, que desconocían generalmente los procedimientos y normas administrativas de la Organización.

57. No se han publicado revisiones a las secciones del Manual de la FAO. Los borradores se habían terminado, pero han seguido siendo tales en espera de que se terminara la introducción de mejoras en el sistema de control y del desarrollo de un sistema ampliado de computadora en la Sede para el control del inventario; esta tarea se ha retrasado por dificultades financieras.

58. La propuesta de elaborar un mejor sistema computerizado de inventario se aprobó en septiembre de 1986, pero todavía no ha entrado en funcionamiento. La razón principal del retraso fue la falta de recursos debido a las dificultades financieras. Sin embargo, la Organización acepta la importancia de que haya un sistema eficaz de control del inventario y prevé introducir todas las mejoras, incluida la labor de desarrollo del sistema computerizado en el tercer trimestre de 1989.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Administración de proyectos

59. El examen realizado por el personal a mi cargo se ha centrado en la participación de la FAO en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos financiados por el PNUD. No se ha extendido a un examen detallado de la función del PNUD o de los gobiernos, que tienen también responsabilidades importantes en el diseño y administración de los proyectos.

60. En su administración de los proyectos del PNUD, la Organización no sólo tiene que tener en cuenta los deseos del PNUD y de los gobiernos, sino también las exigencias y realidades concretas con que se encuentran sobre el terreno. En mis conclusiones y recomendaciones he procurado tener presente esos factores y reconozco que una serie de problemas operacionales que se han identificado caen fuera de la responsabilidad directa de la FAO.

61. Mis conclusiones son las siguientes:

- a) El personal gubernamental, que se va encargando cada vez más de la formulación, tiene a menudo poca experiencia en lo que se refiere al diseño de proyectos, pero la FAO sigue ofreciéndoles sus cursos de capacitación en formulación de proyectos. Aparte de las directrices generales existentes del PNUD para el examen de los proyectos por parte de los organismos especializados, la Organización no ha definido todavía oficialmente el alcance o los procedimientos de su examen, ni ha documentado plenamente su aportación al proceso de evaluación. Puede que esto haya afectado su capacidad de detectar y remediar deficiencias en la formulación. Como algunas de estas deficiencias en la formulación no se detectaban en el proceso de examen, y debido también a la naturaleza de las actividades de los proyectos y a otros factores que se mencionan en el párrafo 60 supra y en el apartado b) infra, los proyectos a menudo se amplían o se ajustan en su alcance, con objeto de lograr los objetivos (párrafos 6 a 17);
- b) más de dos terceras partes de los proyectos examinados por el personal a mi cargo registró retrasos en su ejecución. Las razones de ello fueron diversas y muchos proyectos resultaron afectados por más de un factor. Aparte de una planificación excesivamente ambiciosa o no realista que podría haberse detectado durante el proceso de evaluación, la causa más común de las demoras fueron los cambios que se produjeron en las condiciones locales, que no pudieron preverse, y los problemas que experimentaron los gobiernos en lo referente a proporcionar los insumos programados (párrafos 18 a 21). Otros factores que contribuyeron a los atrasos fueron los siguientes:

- la inexperiencia del personal nacional en la administración de los proyectos, su escaso conocimiento de los procedimientos de la FAO y del PNUD y dificultades de idioma; la FAO está incrementando la capacitación que ofrece para resolver este problema (párrafos 22 a 24);
 - en algunos planes de proyecto quizá no consideren suficientemente actividades decisivas, como la concertación de contratos para la adquisición de equipo de alta tecnología o de materiales escasos (párrafos 25 y 26);
 - el tiempo requerido para obtener equipo, debido a las dificultades de entrega en algunos lugares, condiciones meteorológicas, problemas administrativos en los países beneficiarios o complicados procedimientos administrativos (párrafo 28).
- c) En unos pocos casos, los oficiales de campo no siguieron los procedimientos de adquisición de la FAO (párrafo 30). Se está procediendo a un examen de las pertinentes secciones del Manual de la FAO sobre adquisiciones que, junto con los correspondientes cursos de capacitación, tendrá en cuenta los problemas experimentados por los oficiales de campo (párrafo 31);
- d) la tempestividad y presentación de los informes sobre la marcha de los proyectos fue generalmente satisfactoria, si bien existen dificultades en los proyectos dirigidos por personal nacional (párrafos 32 a 34). Los planes de trabajo no siempre se presentan a la Sede de acuerdo con los requisitos, su calidad es variable y el personal de la Sede no los utiliza normalmente como instrumento de seguimiento (párrafos 35 a 37);
- e) la base de datos computerizados de la Organización para el seguimiento de los proyectos, introducida en 1981, dio buenos resultados sólo en parte y no se ha desarrollado completamente. La Organización está elaborando en la actualidad un nuevo sistema computerizado para el seguimiento en la Sede de los programas y proyectos de campo, que incluirá la mayoría de los objetivos del sistema anterior y permitirá el análisis de los datos relativos al programa de campo en su conjunto (párrafos 39 a 43);
- f) el Servicio de Evaluación es el responsable de la elaboración y coordinación de los procedimientos y actividades de evaluación, y el Departamento de Desarrollo deberá asegurar, junto con otros donantes, que las conclusiones de las misiones de evaluación se utilicen en beneficio del proyecto concreto en cuestión y de los que se están planificando. No se ha cumplido plenamente la disposición de que las direcciones preparen planes anuales de proyectos que requieren evaluación, si bien es cada vez mayor el número de direcciones que lo hacen. El Servicio de Evaluación mantiene una base de datos de las conclusiones de las misiones de evaluación, que se utiliza en la preparación del Examen de los Programas de Campo, de publicación bienal. Aparte del debate por parte de los grupos de trabajo de los proyectos y en reuniones tripartitas de examen, de la elaboración de material de capacitación para la formulación de proyectos y de la utilización del formato del proyecto para el personal de la FAO, no

se han establecido otros procedimientos oficiales que aseguren una utilización sistemática de las conclusiones de las evaluaciones para mejorar el funcionamiento de los distintos proyectos y la planificación de los nuevos (párrafos 44 a 53).

62. En mi opinión, los procedimientos de la Organización para la administración de los proyectos del PNUD se perfeccionarían si la Organización tomara medidas encaminadas a lo siguiente:

- a) mantener el empeño para mejorar el proceso de formulación mediante la capacitación constante del personal, incluida la participación del personal gubernamental en los cursos de la FAO;
- b) definir los objetivos de su examen de los documentos de proyecto y preparar procedimientos y documentación que orienten y aclaren el proceso;
- c) asegurar que las nuevas orientaciones del PNUD se apliquen totalmente, de forma que en los documentos de proyecto aparezca más claramente la relación entre objetivos y resultados, actividades e insumos, con lo que se dispondrá de una base firme para el seguimiento;
- d) asegurar que durante la formulación y evaluación y también durante los exámenes posteriores del proyecto en la fase de ejecución se haga una evaluación realista de la capacidad de los gobiernos de proporcionar insumos a los proyectos: los presupuestos de costos y de tiempo deberán tener plenamente en cuenta los resultados;
- e) asegurar, en consulta con el PNUD y el gobierno, que en el proceso de formulación se identifiquen actividades decisivas y se hagan, siempre que sea posible, recomendaciones sobre especificaciones, plazos y otras medidas necesarias para una ejecución puntual;
- f) terminar lo antes posible su examen de la Sección del Manual sobre procedimientos de contratos, teniendo en cuenta los temas que se han tratado en los párrafos 28 a 30;
- g) asegurar para todos los proyectos la preparación y presentación a la Sede de los planes de trabajo, y su utilización sistemática como base para mejorar el seguimiento por parte del personal de la Sede; tomar medidas para mejorar la calidad de los planes de trabajo, a fin de facilitar el seguimiento eficaz;
- h) utilizar más las conclusiones de las evaluaciones de los proyectos, para poder prestar mayor asistencia en la administración de los proyectos en curso y orientar la formulación y evaluación de las propuestas de proyectos;
- i) mejorar la calidad de los informes de evaluación mediante:
 - i) una mayor participación del personal del Servicio de Evaluación en las evaluaciones de los proyectos;

y

- ii) una mejor planificación de las misiones y, siempre que sea posible, la selección de participantes de la FAO con experiencia en materia de evaluación.

63. Dadas las dificultades experimentadas por los directores nacionales de proyectos, que a menudo retrasan la ejecución de los mismos, recomiendo además lo siguiente:

- a) que la FAO consulte con el PNUD y los gobiernos sobre la forma en que puedan superarse los problemas causados por los retrasos en la dotación de personal nacional idóneo y que se identifiquen las necesidades de capacitación de dicho personal;
- b) que la FAO elabore paquetes sencillos de orientación, concebidos especialmente para los directores nacionales de proyectos; la publicación en los idiomas locales puede también resultar ventajoso en determinadas circunstancias;

64. Deseo dejar constancia de que la Organización ha reconocido también la necesidad de introducir mejoras en muchos de los temas que se han mencionado y que ya se han tratado, entre otras ocasiones, en las consultas que el PNUD tuvo con la FAO y con otros organismos especializados en la preparación de sus nuevas directrices. Estas se han vuelto a tratar en la elaboración de sistemas de apoyo a los proyectos de la FAO y los correspondientes procedimientos de seguimiento computerizado. Sin embargo, los sistemas computerizados no entrarán plenamente en funcionamiento durante algún tiempo y tomó nota de que, mientras tanto, la Organización se propone adoptar las medidas necesarias para asegurar lo antes posible una mejora eficaz en el proceso de formulación y de evaluación, mediante la publicación de las directrices necesarias y de procedimientos revisados, antes de que se lleven a efecto los controles computerizados.

Control de inventario

65. Mi conclusión es que, si bien se han tomado algunas medidas para mejorar aspectos específicos del sistema de control de inventario desde el informe de mi predecesor sobre las cuentas de 1984-85, no se han llevado a efecto plenamente las propuestas principales de mejora aprobadas en 1986. Tomo nota de que la puesta en práctica del sistema perfeccionado se ha visto retrasada por dificultades financieras, pero la Organización espera superarlas e introducir dicho sistema mejorado antes del final de 1989.

PERDIDAS, ETC.

66. He examinado, con resultados satisfactorios, detalles relativos a los pagos en concepto de indemnizaciones, pagos graciabes, pérdidas y pases a pérdidas por valor de 714 446 dólares, que me ha comunicado el Director General junto con las cuentas, de conformidad con el párrafo 10.4 del Reglamento Financiero. Considero satisfactorias la información y las explicaciones recibidas acerca de estos casos y no tengo observaciones que formular.

AGRADECIMIENTOS

67. Deseo dejar constancia de la cooperación y asistencia que me han prestado el Director General y el personal de la Organización durante la comprobación de cuentas.

JOHN BOURN
(Contralor y Auditor General,
Reino Unido)
Auditor Externo

8 de septiembre de 1988

OPINION DEL AUDITOR EXTERNO

A: La Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

He examinado el Estado de Cuentas I adjunto y los Anexos 1 y 2 de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación en su calidad de organismo de ejecución del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, correspondiente al ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 1987, de conformidad con las normas comunes de comprobación de cuentas del grupo de auditores externos de las Naciones Unidas, los organismos especializados y el Organismo Internacional de Energía Atómica. Mi examen comprendió un estudio general de los procedimientos de contabilidad y comprobaciones de los registros contables y otros justificantes que consideré necesarios.

Como resultado del examen, considero que el Estado de Cuentas y sus Anexos indican con bastante precisión la situación financiera al 31 de diciembre de 1987 y los resultados de las transacciones correspondientes al período terminado en esa fecha; que se han preparado de conformidad con las normas contables establecidas, las cuales se han aplicado con arreglo a principios análogos a los del ejercicio económico anterior; y que las transacciones se hicieron de conformidad con el Reglamento Financiero y la autoridad legislativa.

JOHN BOURN
Contralor y Auditor General, Reino Unido
Auditor Externo

Septiembre de 1988

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Resumen de las principales normas contables

1. Ejercicio económico

El período contable del Programa es el año civil. No obstante, las cuentas comprobadas se preparan sobre base bienal para coincidir con el bienio del Programa Ordinario de la FAO.

2. Base de contabilidad

Los estados de cuentas del Programa se han preparado según el sistema convencional de costos históricos.

3. Política de conversión

El activo y pasivo en monedas distintas del dólar de los Estados Unidos se convierten a los tipos de cambio operacionales de las Naciones Unidas, que se aproximan a los tipos de cambio del mercado.

Las partidas de ingresos y gastos en monedas distintas del dólar de los Estados Unidos se han contabilizado a los tipos de cambio operacionales de las Naciones Unidas vigentes en la fecha de la correspondiente transacción.

Esta política de conversión da lugar a diferencias:

- i) al comprar monedas distintas del dólar, como consecuencia de las diferencias entre el tipo de cambio del mercado y el tipo de cambio de las Naciones Unidas.
- ii) al reevaluar tendencias de monedas distintas del dólar tras variaciones en el tipo de cambio de las Naciones Unidas.

Dichas diferencias se acreditan o cargan al programa o proyecto al que se refieren, salvo cuando no es posible determinarlas, en cuyo caso se acreditan o cargan a la partida "Ingresos varios".

4. Contabilidad en valores de caja y en valores devengados

Los conceptos utilizados en la preparación de estos estados de cuentas combinan ambos sistemas de contabilidad, según lo prescrito en el Reglamento del PNUD.

El tratamiento específico de las principales categorías de ingresos y gastos se ajusta a los criterios siguientes:

- a) las contribuciones se contabilizan en valores de caja. En los estados de cuentas figuran en la partida "Giros en efectivo con cargo al PNUD", si el Programa los ha recibido del PNUD y en la partida "CEO y otros gastos", si han sido pagados directamente por el PNUD u otros organismos de las naciones Unidas en su nombre, a petición de la Organización.

- b) los ingresos varios se contabilizan también en valores de caja, salvo los intereses bancarios y los ingresos devengados por inversiones, que se contabilizan en valores devengados;
- c) en los gastos, salvo los de personal, se incluyen:
- i) desembolsos con cargo al presupuesto del bienio en curso;
 - ii) obligaciones por liquidar definidas como deudas futuras, según se indica a continuación:
 - expertos: sobre la base de los servicios prestados hasta el final del año;
 - viajes: sobre la base del viaje iniciado antes del fin del año y terminado dentro de los primeros 10 días del año entrante;
 - equipo: sobre la base de órdenes de compra o acuerdos contractuales firmados, efectuados antes del final del año;
 - capacitación: sobre la base de los gastos efectuados para becas hasta el final del año;
 - subcontratos: sobre la base del calendario de pagos incluido en el contrato con el subcontratista;
 - varios: sobre la base de las órdenes efectuadas antes del final del año;
 - iii) todo exceso o déficit en la liquidación de las cantidades consignadas en el bienio anterior como obligaciones por liquidar;
- d) El costo del equipo para los proyectos se adeuda en los gastos cuando se efectúa la compra.

5. Costos de personal

Los costos de personal directamente relacionados con el proyecto se adeudan a ese proyecto.

Las cantidades en concepto de sueldo y contribuciones a la seguridad social y al fondo de pensiones se adeudan al valor de costo. Otros costos de personal (prestaciones, etc.) se cargan al costo medio efectivo por persona.

Los pagos por cese en el servicio al personal de campo y los gastos de repatriación se adeudan cuando efectivamente se han realizado.

ESTADO DE CUENTAS IPROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLOORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIONEstado de los fondos al 31 de diciembre de 1987
(en dólares EE.UU.)

<u>Fondo de operaciones</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>
Saldo al 1 ^o de enero de 1986		(6 761 521)
Más:		
Giros en efectivo con cargo al PNUD	139 113 391	
CEO y otros gastos (neto)	150 348 852	
Ingresos varios y reajustes por variación del tipo de cambio (neto)	(232 919)	
Partidas varias reembolsadas al PNUD (neto)	226 547	289 455 871
	<hr/>	<hr/>
		282 694 350
Menos:		
Gastos en 1986-87		
Para proyectos		
Desembolsos (Anexo 1)	239 284 868	
Obligaciones por liquidar (Anexo 1)	25 495 419	
Para gastos de apoyo al Programa (Anexo 1)	35 258 639	300 038 926
	<hr/>	<hr/>
		(17 344 576)
		=====
Representado por:		
Efectivo en bancos, en caja y en tránsito		7 139 770
Cuentas pendientes de cobro		8 823 066
		<hr/>
		15 962 836
Menos:		
Cuentas pendientes de pago	7 811 993	
Obligaciones sin liquidar en 1986-87 (Anexo 1)	25 495 419	33 307 412
	<hr/>	<hr/>
		(17 344 576)
		=====

Las cantidades indicadas en los estados de cuentas reflejan fielmente las transacciones financieras contabilizadas correspondientes al período.

APROBADO:

Frederic A. Heim
Director de Servicios
Financieros

Edouard Saouma
Director General

ANEXO 1PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLOORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

Gastos en el bienio terminado el
31 de diciembre de 1987, según la procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

Gastos del Programa

<u>Procedencia de los fondos a/</u>	<u>Desembolsos</u> <u>1986-87</u>	<u>Obligaciones</u> <u>por liquidar</u> <u>al 31 dic. 1987</u>	<u>Gastos totales</u> <u>en el bienio</u> <u>1986-87</u>
CIP nacionales	204 177 003	23 243 825	227 420 828
CIP regionales	22 621 836	2 008 979	24 630 815
CIP interregionales	1 441 758	50 393	1 492 151
CIP mundiales	534 345	17 479	551 824
Total parcial (Anexo 2)	228 774 942	25 320 676	254 095 618
Recursos especiales del Programa	1 118 580	40 605	1 159 185
Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados	1 773 499	119 231	1 892 730
Servicios Industriales Especiales	-	-	-
Fondos complementarios de la CIP	-	-	-
	231 667 021	25 480 512	257 147 533
Más:			
reducción de las obligaciones por liquidar en 1984/85 después del cierre de las cuentas, imputadas a los gastos de 1986/87	5 000 000	-	5 000 000
Total parcial (Anexo 2)	236 667 021	25 480 512	262 147 533
Contribución de contrapartida en efectivo de los gobiernos	2 617 847	14 907	2 632 754
	239 284 868	25 495 419	264 780 287
<u>Gastos de apoyo al Programa</u>			35 258 639
TOTAL GENERAL			300 038 926

a/ Incluida la participación en los gastos, cuando sea el caso.

ANEXO 2

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Recursos especiales del Programa		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROYECTOS NACIONALES</u>								
AFGANISTAN	3 585 186	844 232					3 585 186	844 232
ALBANIA	242 966	28 890					242 966	28 890
ARCELIA	2 518 099	428 640					2 518 099	428 640
ANC-ZIMBABWE	749						749	
ANGOLA	3 841 934	339 710					3 841 934	339 710
ARGENTINA	926 162	133 739					926 162	133 739
BAHAMAS	4 623-						4 623-	
BAHREIN	55 392	1 836					55 392	1 836
BANGLADESH	12 334 115	932 326					12 334 115	932 326
BELICE	237	1 613					237	1 613

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Recursos especiales del Programa		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROYECTOS NACIONALES (cont.)</u>								
BENIN	2 113 354	52 061					2 113 354	52 061
BERMUDAS	217-						217-	
BHUTAN	2 184 799	159 166					2 184 799	159 166
BOLIVIA	871 292	288 912					871 292	288 912
BOTSWANA	846 099	24 268		10 697			856 796	24 268
BRASIL	1 495 629	52 116					1 495 629	52 116
BULGARIA	65 347	2 834					65 347	2 834
BURKINA FASO	5 532 303	297 894	390 155	10 458	224 045		6 146 503	308 352
BIRMANIA	3 680 112	602 360					3 680 112	602 360
BURUNDI	1 683 802	164 361			3 692-		1 680 110	164 361
CAMERUN	1 942 095	47 318					1 942 095	47 318

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Recursos especiales del Programa		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL
	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROYECTOS NACIONALES (cont.)</u>							
ISLAS DE CABO VERDE	387 788	4 560					387 788 4 560
REPUBLICA CENTROAFRICANA	1 676 086	117 560					1 676 086 117 560
CHAD	5 331 264	128 788	196 195	3 588			5 527 459 132 376
CHILE	962 351	101 628					962 351 101 628
REPUBLICA POPULAR DE CHINA	5 012 664	1 946 024					5 012 664 1 946 024
COLOMBIA	380 403						380 403
COMORAS	865 554	19 183					865 554 19 183
CONGO	2 281 853	125 658					2 281 853 125 658
ISLAS COOK	12 757	26 200					12 757 26 200
COSTA RICA	293 203	4 805					293 203 4 805

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Recursos especiales del Programa		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROYECTOS NACIONALES (cont.)</u>								
COTE D'IVOIRE	1 585 286	4 357					1 585 286	4 357
CUBA	553 045	722 869					553 045	722 869
CHIPRE	253 882	10 400					253 882	10 400
CHECOSLOVAQUIA	27 331	11					27 331	11
COREA, REP. POP. DEM. DE	1 049 681	527 036					1 049 681	527 036
DJIBOUTI	40 706						40 706	
REPUBLICA DOMINICANA	694 198	17 823					694 198	17 823
ECUADOR	962 894	160 477					962 894	160 477
EGIPTO	1 270 825	601 758					1 270 825	601 758
EL SALVADOR	1 415 733	15 196					1 415 733	15 196

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Recursos especiales del Programa		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROYECTOS NACIONALES (cont.)</u>							
GUINEA ECUATORIAL	58 327	5 220			58 327	5 220	
ETIOPIA	7 704 303	685 328	377 955	14 380	8 082 258	699 708	
FIJI	792 700	40 663			792 700	40 663	
GABON	967 298	5 763			967 298	5 763	
GAMBIA	344 983	11 820			344 983	11 820	
GHANA	1 656 010	352 687			1 656 010	352 687	
GRECIA	420 579	99 579			420 579	99 579	
GRANADA	126 287	1 250			126 287	1 250	
GUATEMALA	575 116	29 169			575 116	29 169	
GUINEA	3 468 493	128 834	6 748		3 475 241	128 834	
GUINEA-BISSAU	1 055 376	88 994			1 055 376	88 994	

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Recursos especiales del Programa		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL
	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
PROYECTOS NACIONALES (cont.)							
GUYANA	219 837	49 753				219 837	49 753
HAITI	1 779 926	96 589	39 662	4 800	153 193	1 972 781	101 389
HONDURAS	1 422 773	80 283				1 422 773	80 283
HUNGRIA	37 178					37 178	
INDIA	9 432 457	2 108 099				9 432 457	2 108 099
INDONESIA	5 409 674	292 353				5 409 674	292 353
IRAN	1 725 605	82 048				1 725 605	82 048
IRAQ	774 633	11 106				774 633	11 106
JAMAICA	37 545					37 545	
JORDANIA	53 868	6 187				53 868	6 187
KENYA	3 066 082	267 378				3 066 082	267 378

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Recursos especiales del Programa		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL	
	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROYECTOS NACIONALES (cont.)</u>								
KIRIBATI	2 908-	101-					2 908-	101-
COREA, REP. DE	790 394	31 343					790 394	31 343
KUWAIT	392 665	13 672					392 665	13 672
LAO, REP. DEM. POP.	5 562 410	252 259			94 138	5 550	5 656 548	257 759
LIBANO	318 025	91 727					318 025	91 727
LESOTHO	737 084	17 344					737 084	17 344
LIBERIA	542 875	65 380					542 875	65 380
LIBIA	148 595	9 273					148 595	9 273
MADAGASCAR	3 324 356	534 228					3 324 356	534 228
MALAWI	701 372	287 063					701 372	287 063

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Recursos especiales del Programa		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
PROYECTOS NACIONALES (cont.)								
MALASIA	692 996	42 719					692 996	42 719
MALDIVAS	284 175	23 233					284 175	23 233
MALI	1 077 949	188 651		16 486-			1 061 463	188 651
MAURITANIA	3 224 456	191 940		43 145		23 254	3 267 601	215 194
MAURICIO	400 075	3 496					400 075	3 496
MEXICO	621 569	40 033					621 569	40 033
MONSERRAT	9 821	1 848					9 821	1 848
MARRUECOS	1 018 193	103 074					1 018 193	103 074
MOZAMBIQUE	6 634 221	344 747					6 634 221	344 747
NAMIBIA	29 452	18 683					29 452	18 683
NEPAL	2 282 589	83 064					2 282 589	83 064

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Recursos especiales del Programa	Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados	TOTAL
	\$	\$	\$	\$	\$
CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)					
Desembolsos			Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos
Obligaciones por liquidar					Obligaciones por liquidar
	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROYECTOS NACIONALES (cont.)</u>					
NICARAGUA	271 831		13 380		285 211
NIGER	3 150 897	91 404		209 789	3 360 686
NIGERIA	2 632 972	168 501			2 632 972
ISLAS NIUE	12 956	2 061-			12 956
OMAN	233 732	10 584			233 732
PAC-AZANIA	164 428				164 428
PAKISTAN	5 096 393	447 450			5 096 393
PUEBLO PALESTINO	309 290-		391 943		447 450
PANAMA	434 581	4 365			434 581
PAPUA NUEVA GUINEA	596 495	98 143			596 495

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Recursos especiales del Programa		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL
	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROYECTOS NACIONALES (cont.)</u>							
PARAGUAY	579 353	7 821				579 353	7 821
PERU	210 929					210 929	
FILIPINAS	1 106 541	251 852				1 106 541	251 852
POLONIA	195 713	55 130				195 713	55 130
RUMANIA	62 905	6 686				62 905	6 686
RWANDA	3 196 818	121 407			110 132	3 306 950	121 407
SAMOA	70 570	8 133				70 570	8 133
SANTO TOME Y PRINCIPE	276 654	23 402				276 654	23 402
ARABIA SAUDITA	1 372 960	4 766				1 372 960	4 766
SENEGAL	2 168 641	89 174				2 168 641	89 174

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL	
	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Recursos especiales del Programa	Desembolsos especiales en favor de los países menos adelantados	Desembolsos	Obligaciones por liquidar
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
PROYECTOS NACIONALES (cont.)						
SEYCHELLES	244 266	38 118			244 266	38 118
SIERRA LEONA	2 879 138	359 585		31 383	2 910 521	359 585
SINGAPUR	32 074				32 074	
ISLAS SALOMON	24 083	1 208	27 482		51 565	7 408
SOMALIA	2 995 952	262 926		4 882	3 000 834	262 926
SRI LANKA	3 813 976	396 051			3 813 976	396 051
SAINTE KITTS Y NEVIS	132 383	26 035			132 383	26 035
SAN VINCENTE	59				59	
SUDAN	894 714	35 795		948-	893 766	35 795
SURINAME	192 475	16 181			192 475	16 181

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Recursos especiales del Programa		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL
	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROYECTOS NACIONALES (cont.)</u>							
SWAPO-NAMIBIA	27 039						27 039
SWAZILANDIA	191 772	1 240					191 772 1 240
SIRIA	1 512 037	145 333					1 512 037 145 333
TANZANIA	4 179 167	1 184 200		511 843	28 517		4 691 010 1 212 717
TAILANDIA	1 998 578	325 493					1 998 578 325 493
TOGO	1 359 172	121 963					1 359 172 121 963
TONGA	177 269	894					177 269 894
TRINIDAD Y TABAGO	637 131	11 321					637 131 11 321
TERRITORIOS EN FIDEICOMISO DE ISLAS DEL PACIFICO	11 779	4 672					11 779 4 672

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Recursos especiales del Programa		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL	
	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar	Desembolsos	Obligaciones por liquidar
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
PROYECTOS NACIONALES (cont.)								
TUNEZ	484 943	21 718					484 943	21 718
TURQUIA	815 292	102 655					815 292	102 655
ISLAS TURCAS Y CAICOS	10 229						10 229	
TUVALU	33 393						33 393	
UCANDA	1 333 210	157 548					1 333 210	157 548
EMIRATOS ARABES UNIDOS	228						228	
URUGUAY	27 417						27 417	
VANUATU	59						59	
VENEZUELA	326 845	8 732					326 845	8 732
VIET NAM	10 055 033	2 147 810					10 055 033	2 147 810

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Recursos especiales del Programa		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL
	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
PROYECTOS NACIONALES (cont.)							
YEMEN, REP. ARABE DEL	1 007 608	16 619				1 007 608	16 619
YEMEN, REP. DEMOCRATICA POP. DEL	1 582 774	36 801	45 587	8 112	3 295	1 631 656	92 493
YUGOSLAVIA	421 341	102 063				421 341	102 063
ZAIRE	4 784 219	475 618				4 784 219	475 618
ZAMBIA	796 853	69 785				796 853	69 785
ZIMBABWE	776 666	63 316				776 666	63 316
TOTAL PARCIAL	204 177 003	23 243 825	1 091 024	33 158	1 773 499	207 041 526	23 396 214

ANEXO 2 (cont.)

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Desembolso durante el bienio 1986-87, por países y procedencia de los fondos
(en dólares EE.UU.)

	CIP (participación en los gastos y fondos complementarios)		Recursos especiales del Programa		Fondo de medidas especiales en favor de los países menos adelantados		TOTAL	
	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar	Desembolsos por liquidar	Obligaciones por liquidar
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
PROYECTOS REGIONALES								
AFRICA	6 434 236	262 375					6 434 236	262 375
ESTADOS ARABES	4 781 908	582 986					4 781 908	582 986
ASIA Y EL PACIFICO	10 109 422	1 118 334					10 109 422	1 118 334
EUROPA	758 331	45 095					758 331	45 095
AMERICA LATINA	537 939	189					537 939	189
TOTAL REGIONAL	22 621 836	2 008 979					22 621 836	2 008 979
PROYECTOS INTERREGIONALES								
	1 441 758	50 393	27 556	7 447			1 469 314	57 840
PROYECTOS GLOBALES	534 345	17 479					534 345	17 479
TOTAL GENERAL	228 774 942	25 320 676	1 118 580	40 605	1 773 499	119 231	231 667 021	25 480 512

Más: reducción de las obligaciones por liquidar en 1984/85 después del cierre de las cuentas, imputadas a los gastos de 1986/87.

5 000 000

236 667 021 25 480 512