



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

# CONFERENCIA

**43.º período de sesiones**

**Roma, 1-7 de julio de 2023**

**Cuentas comprobadas de la FAO correspondientes a 2020. Parte B:  
Informe del Auditor Externo**





## **OFICINA DEL INTERVENTOR Y AUDITOR GENERAL DE LA INDIA**

El objetivo de nuestra auditoría es ofrecer una garantía independiente y aportar valor a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) formulando recomendaciones constructivas.

Si desean más información,  
pónganse en contacto con:

Sra. Debolina Thakur  
Directora de Auditoría Externa de la  
FAO  
Oficina del Interventor y Auditor  
General de la India  
Correo electrónico:  
Debolina.Thakur@fao.org

## **Informe del Auditor Externo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) correspondiente al ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre de 2020**

## ÍNDICE

Contenidos		Páginas
<b>RESUMEN</b>		<b>4</b>
	Introducción	4
	Principales conclusiones de la auditoría	5
	Recomendaciones de la auditoría	8
	Mandato, alcance y metodología	18
	Seguimiento de las recomendaciones de anteriores auditorías externas	20
<b>A</b>	<b>COMPROBACIÓN DE CUENTAS</b>	<b>21</b>
	Panorama financiero	21
	Gestión financiera	22
	Cambios introducidos en los estados financieros a raíz de la auditoría	24
	Obligaciones no financiadas relativas a las prestaciones a los empleados	25
	Variaciones presupuestarias	28
	Anticipos y pagos anticipados pendientes	29
	Capitalización de activos	30
	Activos totalmente depreciados	31
	Cuotas asignadas por cobrar	32
	Otras cuentas por cobrar	33
	Gestión de inventarios	33
	Instrumentos financieros: valores en riesgo	34
<b>B</b>	<b>CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA RELATIVA AL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS EN LA SEDE DE LA FAO</b>	<b>35</b>
	Gestión de compras y contrataciones	35
	Gestión de viajes	36
	Servicios concesionarios	37
	Cuestiones relativas a la gobernanza	38
<b>C</b>	<b>CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA DE LAS OFICINAS SOBRE EL TERRENO</b>	<b>41</b>
	Gestión de proyectos	41

	Compras y contrataciones	43
	Control interno	46
	Gestión de los recursos humanos	51
	Gestión de activos	54
	Gestión del riesgo institucional	55
<b>D</b>	<b>ASUNTOS DE GESTIÓN</b>	<b>55</b>
	Examen del rendimiento en relación con la Iniciativa regional para erradicar el hambre en África antes de 2025	55
	Examen del rendimiento en relación con la planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos	74
<b>E</b>	<b>DECLARACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	<b>95</b>
	Cancelación de pérdidas	95
	Pagos a título graciable	96
	Casos de fraude o presunto fraude	96
<b>F</b>	<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>100</b>
	<b>SIGLAS</b>	<b>101</b>

## **RESUMEN**

### **Introducción**

#### **Informe del Auditor Externo**

1. En el presente informe figuran los resultados de la auditoría de los estados financieros y las operaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) correspondientes al ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre de 2020 de conformidad con los artículos 12.1 a 12.10 del Reglamento Financiero de la FAO y las atribuciones adicionales de los auditores externos recogidas en su apéndice.
2. Se trata del primer informe de auditoría presentado a la Conferencia de la FAO por el Interventor y Auditor General de la India, en el marco de su mandato como Auditor Externo de la FAO de 2020 a 2025.
3. Los objetivos generales de la auditoría residen en ofrecer una garantía independiente sobre la imparcialidad de la presentación de los estados financieros a los Estados Miembros, con miras a contribuir a aumentar la transparencia y la rendición de cuentas en la Organización y apoyar su labor mediante el proceso de auditoría externa.

#### **Resultados generales de la auditoría**

4. En consonancia con nuestro mandato, se auditaron los estados financieros de la FAO de conformidad con el Reglamento Financiero y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) publicadas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento.
5. Se llegó a la conclusión de que los estados financieros presentan correctamente, en todos los aspectos sustanciales, la situación financiera de la FAO correspondiente al ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre de 2020, y que su desempeño financiero, los cambios en sus activos y valores netos, los flujos de efectivo y la comparación entre las cifras presupuestadas y las efectivas se corresponden con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP, o IPSAS por sus siglas en inglés). Sobre la base de nuestras conclusiones, se emitió un dictamen sin reservas sobre la auditoría de los estados financieros de la Organización correspondientes al ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2020. En vista de los desafíos planteados por la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), se reconocen los esfuerzos concertados realizados por la Administración y el personal de la FAO para garantizar el cumplimiento de las NICSP.
6. Se concluyó asimismo que las políticas contables se aplicaron sobre una base que correspondía a la del año precedente, y las transacciones de la FAO de las que se ha tenido conocimiento durante la auditoría o que se han verificado como parte de la comprobación de los estados financieros se realizaron, en todos los aspectos significativos, de conformidad con el Reglamento Financiero y con las disposiciones de la autoridad legislativa de la FAO.

7. No obstante, se señalaron problemas importantes que la Administración ha de subsanar para seguir mejorando el registro de la gestión financiera y la presentación de informes al respecto. En el informe se incluyen las observaciones de la auditoría sobre la gestión financiera de la Organización correspondiente al período finalizado en diciembre de 2020.

8. Además de la auditoría de los estados financieros y del cumplimiento de las normas en la Sede de la FAO, durante este ciclo de auditoría la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte en El Cairo, la Oficina Subregional para el África Austral en Harare y seis representaciones de la FAO (en Camerún, Iraq, Malawi, Pakistán, Siria y Zimbabwe) también fueron objeto de auditoría. Estas auditorías comprendieron determinadas cuestiones de gestión, así como aspectos relacionados con el cumplimiento de las normas y la regularidad.

9. Asimismo, se llevaron a cabo exámenes del rendimiento del trabajo de la Organización en relación con la Iniciativa regional para erradicar el hambre en África antes de 2025 y con la planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos. Los resultados de la auditoría en estas esferas y oficinas se comunicaron a la Administración de la FAO a través de cartas sobre asuntos de gestión y sus respuestas se han incluido en el presente informe.

10. El informe contiene recomendaciones formuladas a raíz de las observaciones de la auditoría. Las recomendaciones se han clasificado como fundamentales, importantes y dignas de atención<sup>1</sup>.

11. Todas las auditorías se realizaron a distancia desde la India debido a las restricciones para viajar y otras restricciones conexas derivadas del brote de la COVID-19. Si bien el enfoque de auditoría a distancia presentó sus propios desafíos y conllevó un esfuerzo adicional por parte tanto de la Administración de la FAO como de nuestros equipos de auditoría, se han podido obtener suficientes pruebas pertinentes para respaldar la opinión de la auditoría. Dadas las limitaciones, se trata de un logro significativo que refleja el duro trabajo de la Administración y el personal de la FAO en circunstancias difíciles.

## **Principales conclusiones de la auditoría**

### **Auditoría financiera y relativa al cumplimiento de las normas en la Sede de la FAO**

#### **Obligaciones no financiadas relativas a las prestaciones a los empleados**

12. Las obligaciones de las prestaciones a los empleados representaron el 71,33 % del pasivo total de la FAO a finales del año 2020. Las obligaciones de las prestaciones a los empleados tras la jubilación —a saber, el seguro médico después del cese en el servicio (ASMC), el Fondo para liquidaciones (TPF), el Plan de indemnizaciones por cese en el servicio (SPS) y el Fondo del plan de indemnizaciones (CPF)— constituyeron el 98,28 % del total de las obligaciones de las prestaciones a los empleados. Los

---

<sup>1</sup> **Fundamental:** Se considera indispensable tomar medidas para asegurarse de que la Organización no se vea expuesta a altos riesgos. Si no se tomaran medidas podrían producirse graves consecuencias financieras e importantes trastornos operativos.

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

**Digna de atención:** Se considera deseable tomar medidas, que deberían redundar en un mayor control o un aprovechamiento más eficaz de los recursos.

activos del plan de la FAO son suficientes para sufragar solamente el 42,65 % de las obligaciones de las prestaciones a los empleados, lo que deja un saldo del 57,35 % sin financiar. Si bien el SPS y el CPF se financian íntegramente, el ASMC se financia parcialmente y el TPF no cuenta con ninguna financiación.

### **Capitalización de activos**

13. El umbral de capitalización de la FAO de 1 500 USD difiere de lo establecido en el marco normativo de las Naciones Unidas para las NICSP, donde se define que el umbral de capitalización para propiedades, planta y equipo es de 20 000 USD para las Naciones Unidas y sus operaciones de mantenimiento de la paz. Todas las demás entidades declarantes de la Secretaría tienen la opción de adoptar el umbral de 20 000 USD o de 5 000 USD dependiendo de la magnitud de sus operaciones. Adoptar un umbral de capitalización más bajo da lugar a una infravaloración de los gastos y una sobrestimación de los activos y, en última instancia, la representación por parte de la FAO de situaciones y rendimientos financieros diferentes en el marco del sistema de las Naciones Unidas.

### **Activos totalmente depreciados**

14. La FAO no ha vuelto a evaluar la vida útil de los activos. En el libro “FAO IPSAS” figuran 6 340 partidas, de las cuales 3 837 —esto es, el 60,52 %—, por un valor de 56,67 millones de USD, están totalmente depreciadas, pero siguen utilizándose al 31 de diciembre de 2020. Los activos totalmente depreciados representan el 50,16 % del valor histórico de la partida de propiedades, planta y equipo. En consecuencia, esta partida de la FAO no se ha consignado a su valor razonable y es necesario revalorarla.

15. La vida útil estimada de propiedades, planta y equipo aprobada por la FAO difiere de lo estipulado en el marco normativo de las Naciones Unidas para las NICSP. Esto ha dado lugar a cargos por depreciación diferentes a los del sistema de las Naciones Unidas y la representación por parte de la FAO de un valor contable de los activos diferente en el marco del sistema de las Naciones Unidas.

### **Cuestiones relativas a la gobernanza**

16. El número de nuevas denuncias recibidas ha venido aumentando cada año. En 2020, el número de casos nuevos creció un 40,4 %, en comparación con el incremento del 8,04 % de 2019.

17. El 31 de diciembre de 2020 estaban pendientes 480 recomendaciones de la Oficina del Inspector General (OIG) cuya aplicación había sido aceptada por la Administración. Se realizaron múltiples revisiones de los plazos fijados para la aplicación en un gran número de recomendaciones. El intervalo de tiempo entre la fecha inicial de aplicación y la última fecha revisada iba de las dos semanas a los 92 meses, con una media de 17 meses.

## **Entorno de control en las oficinas regionales y en los países**

18. Es necesario velar por que se cubran oportunamente las vacantes de puestos importantes para el funcionamiento de las oficinas con miras a garantizar la disponibilidad continua de las capacidades técnicas necesarias y la combinación de competencias para asegurar la ejecución eficaz de los programas y las actividades de la Organización. Se observaron deficiencias de control interno en las oficinas regionales y en los países por lo que hace a la gestión de los activos, la gestión de los viajes, la gestión de los proyectos, la gestión de las compras y contrataciones, la administración del efectivo y la contratación de recursos humanos no funcionarios.

## **Examen del rendimiento en relación con la Iniciativa regional para erradicar el hambre en África antes de 2025**

19. El objetivo estratégico (OE) 1 de la FAO (Contribuir a la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición) y la Iniciativa regional para erradicar el hambre en África antes de 2025 (en adelante, la Iniciativa regional) se solapan en la región de África. El objetivo de incorporar el hambre cero a la labor de la FAO en los planos nacional y regional se vio obstaculizado, ya que la ejecución<sup>2</sup> de los proyectos relacionados con el OE 1 supuso solamente un 7,32 % del presupuesto total de los proyectos en marcha en la región de África durante el período comprendido entre 2014 y 2020, y solo un 17,79 % del presupuesto total de los proyectos en ejecución en los ocho<sup>3</sup> países prioritarios.

20. La Iniciativa regional estaba encaminada a lograr rápidamente objetivos específicos de rendimiento relacionados con el hambre como, por ejemplo, los siguientes: reducir el hambre en un 40 % para 2017 en los países que apliquen plenamente el enfoque de la alianza; mejorar el acceso a los alimentos durante todo el año reduciendo la necesidad de asistencia alimentaria exterior en un plazo de 10 años; dar prioridad a la necesidad de acabar con el retraso del crecimiento, especialmente en niños menores de dos años, y a la nutrición de mujeres embarazadas y de la primera infancia; duplicar la productividad de los alimentos básicos en los próximos 5-10 años, sin poner en peligro la sostenibilidad ambiental de los sistemas de explotación agrícola; y lograr niveles de desperdicio de alimentos que no sean peores que los promedios mundiales, con la ambición de seguir reduciéndolos rápidamente. Sin embargo, todavía no se ha realizado una evaluación del rendimiento de los objetivos presentados anteriormente para documentar los progresos respecto de estas metas.

21. En un examen detallado de siete proyectos relacionados con la Iniciativa regional se indicó la necesidad de fortalecer los mecanismos de ejecución a fin de garantizar la aplicación y el seguimiento eficaces de los proyectos, así como los progresos deseados hacia el logro del hambre cero en África.

---

<sup>2</sup> El término “ejecución” hace referencia a los gastos efectivos más los compromisos.

<sup>3</sup> Angola, el Chad, Etiopía, Ghana, Kenya, Malawi, el Níger y Rwanda.

## Examen del rendimiento en relación con la planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos

22. Es necesario fortalecer el seguimiento institucional de la gestión de los proyectos. Actualmente, la ejecución y el seguimiento de un gran número de actividades críticas de los proyectos corresponden en gran medida a los responsables del presupuesto<sup>4</sup> y la supervisión institucional es escasa. No se están utilizando de manera óptima los instrumentos de seguimiento disponibles en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo (FPMIS); algunas actividades esenciales, como el seguimiento del plan de trabajo y la consecución de hitos en relación con las metas, se están llevando a cabo fuera de línea.

23. La Administración de la Organización no recibe actualizaciones periódicas sobre el estado de ejecución de un número considerable de proyectos de todo el mundo a través de informes sobre la marcha de los trabajos, bien sea por la ausencia de un sistema de presentación de informes o porque los informes no se cargan en el FPMIS. Hay retrasos en la ejecución de los proyectos, lo que hace que se prorroguen sus fechas de finalización y se demore asimismo su cierre.

24. Es necesario establecer un mecanismo para institucionalizar las enseñanzas adquiridas de la experiencia en los proyectos y recurrir a anteriores informes de evaluación al planificar proyectos similares a fin de velar por que se anticipen los riesgos y se gestionen mejor.

25. Existen más de 2 000 proyectos de pequeña envergadura, con presupuestos por debajo de los 4 000 000 USD, que no están sujetos a evaluaciones específicas de conformidad con las políticas vigentes, si bien están incluidos en las evaluaciones de los programas por países o las evaluaciones temáticas, que dependen de la disponibilidad de recursos en la Oficina de Evaluación. Un elevado número de estos proyectos más pequeños no ha sido evaluado, por lo que la Administración de la Organización puede que desconozca los logros de estos proyectos y las enseñanzas extraídas de ellos.

### Recomendaciones de la auditoría

26. Sobre la base de nuestras conclusiones se han formulado las siguientes recomendaciones, que contribuirán a la mejora de la gestión, la transparencia y la eficiencia de las operaciones:

	Recomendaciones	Prioridad	Plazo
	<b>Asuntos financieros</b>		
1	<i>Además de imponer de manera eficaz cuotas adicionales a los Estados Miembros para subsanar el déficit de financiación del ASMC y el TPF, la FAO podría estudiar alternativas, tal como propone el Grupo de trabajo de las Naciones Unidas sobre el seguro médico después de la separación del servicio, participar en la búsqueda emprendida por el régimen común de las</i>	<i>Fundamental</i>	<i>2022</i>

<sup>4</sup> Se trata de la persona a la que se ha asignado la responsabilidad de gestionar una esfera de trabajo que comprende el presupuesto correspondiente, a fin de lograr los resultados acordados.

	<i>Naciones Unidas para encontrar una solución y preparar una estrategia a largo plazo para subsanar dicho déficit.</i>		
2	<i>La FAO podría cumplir lo prescrito en la NICSP 24 y, en consecuencia, i) ofrecer una explicación adecuada de las diferencias en cada nivel de supervisión por parte de los órganos rectores, y ii) si dicha explicación se incluye en otros documentos públicos emitidos junto con los estados financieros y, por tanto, se incluyen referencias cruzadas, estos documentos deben guardar coherencia interna.</i>	<i>Fundamental</i>	<i>2021</i>
3	<i>Podría fortalecerse el seguimiento de los anticipos relacionados con los distribuidores (principalmente los anticipos para proveedores) y podría establecerse una estrategia con plazos precisos para la liquidación de los anticipos relacionados con los distribuidores.</i>	<i>Fundamental</i>	<i>2021</i>
4	<i>La FAO podría examinar el umbral de capitalización de sus propiedades, planta y equipo.</i>	<i>Importante</i>	<i>2021</i>
5	<i>La FAO podría volver a evaluar la vida útil de sus activos a fin de conseguir una presentación imparcial de conformidad con la NICSP y de determinar una estimación razonable de la vida útil de los activos de cara a su utilización posterior o enajenación.</i>	<i>Fundamental</i>	<i>2021</i>
6	<i>La FAO podría evaluar la viabilidad de recuperar las cuotas asignadas pendientes desde hace tiempo, adoptar medidas de conformidad con el Reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada y buscar la aprobación de la Conferencia para cancelar las cuotas asignadas irrecuperables.</i>	<i>Fundamental</i>	<i>2021</i>
7	<i>Después de evaluar caso por caso la viabilidad de recuperar las cuentas por cobrar pendientes desde hace tiempo distintas de las contribuciones gubernamentales de contraparte en efectivo, la FAO podría considerar la posibilidad de cancelar periódicamente las cuantías irrecuperables.</i>	<i>Fundamental</i>	<i>2021</i>
8	<i>La FAO podría garantizar el cumplimiento de la NICSP 12. Se podría conceder prioridad a la aplicación en un plazo preciso de la solución global de gestión de inventarios incluyendo las mejores prácticas de gestión de inventarios en el módulo.</i>	<i>Importante</i>	<i>2022</i>
9	<i>La FAO podría calcular el valor en riesgo de todas las carteras de inversiones y suministrar esta información con todos los</i>	<i>Importante</i>	<i>2021</i>

	<i>parámetros, las hipótesis, los datos y los métodos en sus estados financieros, de conformidad con la NICSP 30, en aras de una mejor comprensión del riesgo financiero.</i>		
<b>Auditoría relativa al cumplimiento de las normas en la Sede de la FAO</b>			
10	<i>Podría velarse por que se carguen en el SMGR los documentos relativos a las compras y contrataciones a fin de facilitar la evaluación y el seguimiento adecuados del proceso de compra y contratación, así como de mejorar la transparencia. Asimismo, se recomienda que se vele por que se introduzcan en el SMGR las fechas efectivas de entrega de los bienes para facilitar la evaluación del rendimiento de los proveedores.</i>	<i>Importante</i>	<i>Por determinar en función del examen interno que llevará a cabo la FAO</i>
11	<i>Podría ponerse en práctica un mecanismo eficaz de supervisión y seguimiento de los anticipos para gastos de viaje pendientes para cumplir los plazos estipulados para la liquidación, haciendo especial hincapié en los casos pendientes desde hace tiempo. Se podría velar por conservar datos correctos y actualizados de los anticipos pendientes eliminando de la base de datos las transacciones que ya se hayan ajustado.</i>	<i>Importante</i>	<i>Como parte de la labor en curso</i>
12	<i>La Administración podría introducir acuerdos sobre el nivel del servicio, con indicadores de rendimiento claramente definidos, en los nuevos contratos de concesión con miras a reforzar el marco contractual.</i>	<i>Digna de atención</i>	<i>2021</i>
13	<i>La FAO podría calcular el valor en riesgo de todas las carteras de inversiones a fin de evaluar las pérdidas que podría sufrir la cartera de inversiones en su conjunto, así como considerar la posibilidad de aumentar el nivel de confianza para mejorar el seguimiento de los riesgos.</i>	<i>Importante</i>	<i>2021</i>
14	<i>En vista de la naturaleza de los casos de denuncia, la FAO podría examinar si es necesario introducir alguna mejora sistémica. Asimismo, podría considerar la posibilidad de dotar a la OIG de suficientes recursos para abordar el número cada vez mayor de denuncias.</i>	<i>Importante</i>	<i>Como parte de la labor en curso</i>
15	<i>La FAO podría seguir examinando periódicamente al nivel pertinente las medidas aceptadas pendientes relativas a las recomendaciones, así como aplicarlas ajustándose a un plazo preciso.</i>	<i>Digna de atención</i>	<i>Como parte de la labor en curso</i>

<b>Conclusiones de la auditoría de las oficinas sobre el terreno</b>			
16	<i>Podría fomentarse la ejecución de los proyectos mejorando la evaluación de riesgos y la planificación a fin de garantizar la finalización oportuna de los proyectos. Podría velarse por que el cierre operacional y financiero de los proyectos se realice dentro de los plazos prescritos.</i>	<i>Importante</i>	<i>Como parte de la labor en curso</i>
17	<i>Los responsables de los procesos podrían estar concienciados acerca de la propiedad de los datos y la necesidad de asegurar la exactitud de los datos y la información del sistema.</i>	<i>Importante</i>	<i>2022</i>
18	<i>Podría introducirse en las oficinas sobre el terreno un sistema de exámenes trimestrales de los planes de compras y contrataciones anuales con miras a facilitar la evaluación de los progresos realizados en las operaciones de compra y contratación con respecto a los hitos previstos. Podrían actualizarse los planes de compras y contrataciones para velar por que sigan constituyendo un documento dinámico que refleje los cambios en las necesidades de compra y contratación. Se podría advertir a los equipos de los proyectos sobre la importancia de la presentación oportuna de los planes de compras y contrataciones.</i>	<i>Digna de atención</i>	<i>2022</i>
19	<i>Podría llevarse a cabo un examen de todos los casos en los que la cantidad real recibida era inferior a la cantidad neta encargada. Podría actualizarse el SMGR para que refleje la situación correcta siempre que la cantidad encargada haya sufrido algún cambio después de haber realizado el pedido.</i>	<i>Importante</i>	<i>2022</i>
20	<i>La FAO podría velar por que la información del SMGR relativa a la cantidad facturada se corresponda siempre con la cantidad recibida y no con la encargada a fin de asegurar la exactitud de la información, así como de ofrecer otro punto de verificación para garantizar que los pagos sean correctos.</i>	<i>Importante</i>	<i>2022</i>
21	<i>Podrían examinarse todas las órdenes de compra pendientes cuyas fechas previstas de entrega se hayan superado y podrían imponerse indemnizaciones por daños y perjuicios siempre que sea aplicable.</i>	<i>Importante</i>	<i>2022</i>
22	<i>También podrían actualizarse en el SMGR los servicios recibidos inmediatamente después de recibir la certificación por</i>	<i>Digna de atención</i>	<i>2022</i>

	<i>parte del gestor del contrato y antes de emitir el pago a fin de garantizar que en el sistema se refleje la situación completa de la operación de contratación de servicios.</i>		
23	<i>En los casos en que no sea necesario añadir los números de solicitud de compra a las adquisiciones, podría rellenarse el campo relativo a dicho número con información como, por ejemplo, “No se aplica” o “No se necesita” en lugar de dejarlo en blanco, a fin de demostrar que se ha cumplido con el flujo de trabajo establecido.</i>	<i>Digna de atención</i>	<i>2022</i>
24	<i>En los contratos de compras y contrataciones de alto valor, se podrían obtener de forma sistemática instrumentos de garantía de los proveedores y documentarlos para proteger los intereses de la Organización.</i>	<i>Digna de atención</i>	<i>2022</i>
25	<i>La FAO fortalecerá los controles internos para garantizar una mayor rendición de cuentas y un mejor cumplimiento de los procedimientos de control integrados con miras a proteger sus activos y bienes, asegurar la exactitud de los informes presentados sobre el estado del control interno y velar por que los pagos a consultores y a proveedores de bienes y servicios sean correctos.</i>	<i>Importante</i>	<i>Como parte de la labor en curso</i>
26	<i>Podría reponerse el dinero para gastos menores de forma oportuna y podrían realizarse recuentos mensuales del efectivo sin previo aviso para comprobar la existencia de efectivo en posesión del depositario en cualquier momento dado. Podría examinarse la cuantía autorizada de dinero para gastos menores en las oficinas descentralizadas sobre la base de su utilización.</i>	<i>Importante</i>	<i>2022</i>
27	<i>Debe aplicarse estrictamente la política establecida en relación con la liquidación de anticipos y la posible recuperación en caso de impago y podría llevarse a cabo un seguimiento periódico de los pagos anticipados para viajes y para otros gastos.</i>	<i>Digna de atención</i>	<i>Como parte de la labor en curso</i>
28	<i>Deberían realizarse esfuerzos continuos por cubrir los puestos vacantes de manera competitiva y ajustándose a plazos precisos, al tiempo que se garantiza la transparencia del proceso de selección. Podrían prepararse planes de capacitación sobre la base de la determinación de las carencias de competencias y las necesidades de capacitación, y podría establecerse un sistema de evaluación de las repercusiones de la capacitación.</i>	<i>Importante</i>	<i>2022</i>  <i>2023</i>

	<b>Asuntos de gestión</b>		
	<b>Examen del rendimiento en relación con la Iniciativa regional para erradicar el hambre en África antes de 2025</b>		
29	<i>La FAO podría: a) considerar la posibilidad de crear parámetros cuantitativos adecuados con respecto a la “incorporación del hambre cero” en el contexto de su compromiso con la “incorporación del hambre cero en la labor de la FAO a escala nacional y regional”; b) considerar la posibilidad de examinar debidamente, en toda la cartera de proyectos, la proporción de proyectos que contribuyen a la “incorporación del hambre cero” que se está ejecutando en la región de África, así como en los países prioritarios, en el contexto de los parámetros creados para tal fin; c) orientar los esfuerzos de movilización de recursos hacia los proyectos que contribuyen a la incorporación del hambre en su labor a escala nacional y regional; d) estudiar maneras de mejorar los enfoques en materia de políticas a fin de posicionarse mejor para introducir los cambios deseados en el plano de las políticas.</i>	<i>Importante</i>	<i>2023</i>
30	<i>La FAO podría examinar las metas y los indicadores para evaluar la contribución de los resultados en la región de África a las metas relativas a las realizaciones institucionales de la FAO con miras a velar por que su rendimiento respecto de estas metas refleje mejor los progresos generales en la consecución de los logros en el marco del OE 1 y en materia de seguridad alimentaria en la región de África, en el contexto de su meta mundial relativa a la “reducción del número absoluto de personas que padecen hambre” (vinculada a la Iniciativa regional).</i>	<i>Importante</i>	<i>2023</i>
31	<i>La Organización podría fortalecer el proceso de balance y evaluación consolidados de los proyectos relacionados con los esfuerzos de erradicación del hambre que ha ejecutado en los países prioritarios durante el período de 2014 a 2020, con miras a determinar las deficiencias y definir las prioridades a este respecto para el período restante de esta Iniciativa regional, así como para evaluar los efectos y logros de estos proyectos.</i>	<i>Importante</i>	<i>2022</i>
32	<i>La Organización podría considerar la viabilidad de crear una funcionalidad o vínculo específicos, dentro de cualquiera de sus</i>	<i>Digna de atención</i>	<i>2022</i>

	<i>actuales sistemas de planificación institucional de los recursos, para el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos relacionados con la Iniciativa regional para erradicar el hambre en África antes de 2025, así como la presentación de informes al respecto, a fin de que diversas partes interesadas internas puedan acceder a información consolidada y rápidamente disponible sobre la Iniciativa.</i>		
33	<i>La FAO podría mejorar la ejecución de los proyectos en el marco de la Iniciativa regional para velar por que los resultados de los proyectos se obtengan dentro de plazos concretos.</i>	<i>Fundamental</i>	<i>Como parte de la labor en curso</i>
<b>Examen del rendimiento en relación con la planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos</b>			
34	<i>La FAO podría examinar la lista de países que requieren una atención especial por lo que hace a la ejecución de proyectos del PCT y orientar los esfuerzos de movilización de recursos para emprender un mayor número de proyectos financiados con cargo a fondos fiduciarios en países desfavorecidos.</i>	<i>Importante</i>	<i>2023</i>
35	<i>La FAO podría supervisar la formulación de marcos de programación por países (MPP) en los lugares en que no se disponga de los mismos o estos hayan vencido. También podría velarse por que los MPP se evalúen en relación con las prioridades fijadas por los respectivos países.</i>	<i>Importante</i>	<i>Como parte de la labor en curso</i>
36	<i>La FAO podría fortalecer la herramienta del FPMIS denominada “FPSN pipeline monitoring” (seguimiento de los proyectos en tramitación de la Red de apoyo al Programa de Campo) a fin de realizar un seguimiento y examen anuales de los proyectos en tramitación y de mejorar la orientación relativa a la gestión de estos proyectos solicitando a los encargados de formular los proyectos y a los responsables del presupuesto que examinen y actualicen periódicamente el estado de los proyectos en tramitación para garantizar que estos sigan en fase activa de formulación.</i>	<i>Importante</i>	<i>Como parte de la labor en curso</i>
37	<i>a) El nuevo sistema PROMYS, cuya puesta en marcha está prevista para finales de 2022, tiene la funcionalidad de cargar la matriz de marco lógico y los planes de trabajo. b) Podrían rediseñarse la matriz de marco lógico y los planes de trabajo para que sean fáciles de utilizar sin repercutir negativamente en la información o el contenido necesarios para</i>	<i>Importante</i>	<i>2023</i>

	<p><i>llevar un seguimiento eficaz de los proyectos.</i></p> <p><i>c) Debería ser obligatorio introducir la matriz de marco lógico y el plan de trabajo en el Sistema de planificación institucional de los recursos para los proyectos con un presupuesto superior a 500 000 USD a fin de mejorar la rendición de cuentas y el seguimiento.</i></p>		
38	<p><i>a) Se fortalecerá el seguimiento institucional del rendimiento de los responsables del presupuesto con miras a velar por que la ejecución de los proyectos no exceda el presupuesto aprobado o revisado ni el efectivo recibido y los saldos en efectivo no utilizados se ajusten de forma oportuna.</i></p> <p><i>b) Deberían introducirse en el Sistema de planificación institucional de los recursos controles de validación que impidan que la ejecución de los proyectos supere el presupuesto y el efectivo recibido (a excepción de los casos que se rigen por disposiciones de financiación específicas, por ejemplo, los proyectos financiados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y la Unión Europea).</i></p>	<b>Importante</b>	2023
39	<p><i>La FAO podría:</i></p> <p><i>a) introducir un control de validación en el Sistema de planificación institucional de los recursos que obligue a los oficiales de enlace para la financiación a certificar en el sistema que las reasignaciones se corresponden con el acuerdo de financiación y cuentan con la aprobación de los donantes;</i></p> <p><i>b) establecer un umbral a partir del cual las reasignaciones entre líneas presupuestarias exijan el seguimiento y la aprobación de la Organización.</i></p>	<b>Importante</b>	2023
40	<p><i>Para mejorar la eficacia del seguimiento de la Red de apoyo al Programa de Campo y velar por que se adopten medidas correctivas desde el punto de vista operacional:</i></p> <p><i>a) el próximo Sistema de planificación institucional de los recursos podría incluir la disposición de vincular la ejecución o el gasto con el presupuesto, en lugar de con el efectivo recibido, a fin de marcar correctamente los proyectos con un nivel de ejecución bajo;</i></p> <p><i>b) también podría examinarse la estipulación por la cual el proyecto debe permanecer en la condición definida durante 30 días;</i></p> <p><i>c) a excepción de los que prevén recibir la última remesa de</i></p>	<b>Importante</b>	2022

	<i>fondos una vez terminados, podrían marcarse todos los proyectos en cuanto sus gastos superen el 80 % del efectivo recibido para que se adopten medidas con carácter prioritario.</i>		
41	<i>La FAO podría elaborar un mecanismo de seguimiento mejorado encaminado a reducir el tiempo que transcurre entre la fecha de aprobación y el inicio efectivo de los proyectos.</i>	<i>Importante</i>	<i>2023</i>
42	<i>Podrían llevarse a cabo análisis de riesgos adecuados en relación con la ejecución de los proyectos e impartirse cursos especializados sobre el ciclo de los proyectos al personal sobre el terreno a fin de mejorar la coordinación con los gobiernos anfitriones y los donantes.</i>	<i>Importante</i>	<i>2022</i>
43	<i>La FAO podría velar por que en el sistema PROMYS se incorpore un módulo sólido para el seguimiento de la consecución de hitos en relación con las metas con miras a facilitar el seguimiento institucional de la ejecución de los proyectos.</i>	<i>Importante</i>	<i>2023</i>
44	<p><i>a) Podría establecerse un marco de seguimiento activo a nivel institucional para garantizar el cierre operacional y financiero en tiempo oportuno de los proyectos.</i></p> <p><i>b) Podrían analizarse periódicamente los motivos de los retrasos y presentarse informes al respecto.</i></p> <p><i>c) Podría velarse por que el sistema PROMYS tenga funciones adecuadas relacionadas con el Sistema de información sobre gestión para facilitar el examen periódico del cierre de los proyectos por parte de los coordinadores de la Sede y la Administración superior.</i></p>	<i>Importante</i>	<i>2023</i>
45	<p><i>La FAO podría:</i></p> <p><i>a) fortalecer el seguimiento institucional de la presentación de informes sobre la marcha de los trabajos con miras a velar por que los proyectos avancen según lo previsto;</i></p> <p><i>b) garantizar que se imponga la obligación de cargar informes sobre la marcha de los trabajos en el nuevo Sistema de planificación institucional, esto es, el PROMYS;</i></p> <p><i>c) incluir en el sistema PROMYS una función relacionada con el Sistema de información sobre gestión para la generación periódica de informes sobre la situación de la presentación por parte de los responsables del presupuesto de informes sobre la marcha de los trabajos. Podría instaurarse un marco de</i></p>	<i>Importante</i>	<i>2023</i>

	<i>seguimiento a cargo de la Administración de la Organización con objeto de llevar a cabo exámenes periódicos de la marcha de los proyectos.</i>		
46	<i>Debería ser obligatorio introducir en el Sistema de planificación institucional de los recursos la fecha prevista de presentación de los informes finales de cada proyecto que aparece en los acuerdos de financiación, dato que debería formar parte de la información básica que debe introducirse antes del inicio de las actividades de los proyectos. Debería realizarse un seguimiento activo de la presentación de los informes finales, tal como se estipula en las instrucciones vigentes relacionadas con el cierre de los proyectos.</i>	<i>Importante</i>	<i>2023</i>
47	<p><i>a) Podría garantizarse un mejor cumplimiento de los criterios establecidos respecto de la evaluación de mitad de período, la evaluación final específica y la presentación de la respuesta de la Administración.</i></p> <p><i>b) Podría introducirse un mecanismo institucional para la documentación y el archivo de las enseñanzas extraídas de proyectos terminados, sobre la base de los informes de evaluación, a fin de facilitar el uso de esta información en futuras decisiones de programación.</i></p> <p><i>c) Habida cuenta de que la Organización lleva a cabo un gran número de proyectos con un presupuesto inferior a 4 000 000 USD, podría concebirse un mecanismo adecuado para realizar su evaluación o examen de los efectos. Se recomienda, y la Administración convino en ello, que se aliente a todos los directores de proyectos a mejorar su sistema de seguimiento y evaluación y realizar evaluaciones de los efectos con miras a fomentar el aprendizaje y la gestión basada en los resultados.</i></p>	<p><i>Digna de atención</i></p> <p><i>Importante</i></p> <p><i>Importante</i></p>	<p><i>Como parte de la labor en curso</i></p> <p><i>Por determinar en función de la consulta interna de la FAO</i></p> <p><i>2022</i></p>
48	<i>En el sistema PROMYS podría estipularse la presentación del estado de aplicación de las medidas que han de adoptarse en respuesta a las observaciones y recomendaciones de la Oficina de Evaluación. Podría fortalecerse el seguimiento institucional de las medidas complementarias relativas a las recomendaciones o las cuestiones destacadas en los informes de evaluación.</i>	<i>Digna de atención</i>	<i>2023</i>

## MANDATO, ALCANCE Y METODOLOGÍA

### **Mandato**

27. En su 161.º período de sesiones, el Consejo de la FAO nombró Auditor Externo de la Organización al Interventor y Auditor General de la India por un período de seis años a partir de 2020.

28. El mandato de la auditoría externa se basa en el artículo XII del Reglamento Financiero de la FAO, en el que se estipula que la comprobación de las cuentas se realizará de conformidad con las normas corrientes generalmente aceptadas en la materia y, con sujeción a cualesquiera instrucciones especiales del Comité de Finanzas, de acuerdo con las atribuciones adicionales indicadas en el Apéndice I de este Reglamento. Los auditores externos, además de certificar las cuentas, podrán formular observaciones acerca de la eficiencia de los procedimientos financieros, el sistema de contabilidad, la fiscalización financiera interna y, en general, la administración y gestión de la Organización.

29. Este es el primer año de nuestro nuevo mandato de auditoría y el primer informe que publica con una periodicidad anual el Interventor y Auditor General de la India en su calidad de Auditor Externo.

### **Alcance**

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

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

a. los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera de la FAO a 31 de diciembre de 2020, los resultados de su desempeño financiero, los cambios en sus activos y valores netos, los flujos de efectivo de la Organización y la comparación entre su presupuesto y la cuantía real de gastos para el ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre de 2020, de acuerdo con las NICSP;

b. las políticas contables definidas en la nota 2 de los estados financieros se aplicaron sobre una base que corresponde a la del ejercicio económico precedente;

c. las transacciones de las que se ha tenido conocimiento o que se han verificado como parte de la auditoría se han efectuado, a todos los efectos importantes, de conformidad con el Reglamento Financiero y las disposiciones de la autoridad legislativa.

32. Se realizó un examen de las operaciones de la Organización con arreglo a lo dispuesto en el artículo 12.4 del Reglamento Financiero y se formularon observaciones acerca de la eficacia de los procedimientos financieros, el sistema de contabilidad, los controles financieros internos y, en general, la administración y gestión de sus operaciones. Estos asuntos se abordan en las secciones pertinentes del presente informe.

33. Durante el ejercicio económico de 2020, además de la auditoría de los estados financieros de la Sede, se llevaron a cabo auditorías de la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte (RNE) en el Cairo, la Oficina Subregional para el África Austral (SFS) en Zimbabwe y seis representaciones de la FAO, a saber, en Camerún (FRCMR), Iraq (FNIRQ), Malawi (FRMLW), Pakistán (FAPAK), Siria (FNSYR) y Zimbabwe (FRZIM). Se realizaron exámenes del rendimiento del trabajo de la Organización en relación con la Iniciativa regional para erradicar el hambre en África antes de 2025 y con la planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos.

34. Se comprobaron los estados financieros de la Cooperativa de Crédito de la FAO correspondientes al ejercicio económico de 2020 y se publicó un informe específico al respecto. Además, se examinó y certificó la situación de los fondos de programas llevados a cabo en cooperación con otros organismos o en su nombre, a saber, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).

35. Todas las auditorías se realizaron a distancia desde la India debido a las restricciones para viajar y otras restricciones conexas derivadas del brote de la COVID-19.

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

36. La auditoría se llevó a cabo de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). En virtud de dichas normas, la auditoría se debe planificar y realizar de manera que ofrezca garantías razonables de que los estados financieros no presentan inexactitudes significativas. En la auditoría se incluye el examen por muestreo de los datos que respaldan las cantidades y la información consignada en los estados financieros. También contiene una evaluación de los principios contables aplicados y de las estimaciones significativas realizadas por la Administración, así como de la presentación general de los estados financieros. Al auditar los estados financieros se adoptó un enfoque de auditoría basado en el análisis de los riesgos, sobre la base de un entendimiento de la entidad y su entorno, en virtud del cual debe realizarse una evaluación del riesgo que determine todos los errores materiales posibles en los estados financieros y las declaraciones correspondientes.

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

38. Se examinó asimismo la eficacia de las medidas de control de la gestión en esferas clave de actividad, la gestión de riesgos y las operaciones de algunas oficinas descentralizadas con especial atención a la ejecución de los proyectos, la gestión de las compras y contrataciones, la gestión de los activos, la gestión de los viajes y el entorno de control interno, en consonancia con el artículo 12.4 del Reglamento Financiero.

39. Se coordinó con la OIG la planificación de las esferas que se someterían a auditoría a fin de evitar la duplicación innecesaria del trabajo y determinar el grado de fiabilidad de la labor de dicha oficina.

También se colaboró con el Comité de Auditoría de Supervisión para mejorar aún más nuestra labor de auditoría.

40. Se informó de los resultados de auditoría a la Administración de la FAO mediante cartas sobre asuntos de gestión que contenían observaciones y recomendaciones detalladas. Durante el ejercicio económico de 2020 se enviaron 11 cartas de gestión de la auditoría a los jefes de las divisiones de la FAO y los jefes de las oficinas descentralizadas. Esta práctica permite mantener una colaboración constante con la Administración de la FAO.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA

### Seguimiento de las recomendaciones de anteriores auditorías externas

41. Los auditores externos de la FAO formulan recomendaciones para la introducción de mejoras en el funcionamiento de la Organización en el informe detallado de auditoría cada año. En el siguiente cuadro se presenta el estado de la aplicación o el cumplimiento de las recomendaciones formuladas en informes de años anteriores del Auditor Externo comunicado por la Administración en el momento de realizar la auditoría correspondiente al ejercicio económico de 2020. En el 188.º período de sesiones del Comité de Finanzas se presentará un documento independiente con el estado actualizado de las recomendaciones.

**Cuadro 1**

<b>Informe de auditoría externa</b>	<b>Total de recomendaciones</b>	<b>Pendientes según el informe de auditoría externa de 2019</b>	<b>Aplicadas desde el último informe</b>	<b>Pendientes el 18 de mayo de 2021</b>
2014	26	1	1	0
2016	19	1	1	0
2017	29	5	2	3
2018	41	18	10	8
2019	42	42	10	32
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>67</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

*Fuente:* información proporcionada por la FAO.

42. En el Cuadro 1 se muestra que, de las 42 recomendaciones formuladas por el Auditor Externo durante la auditoría del ejercicio económico de 2019, 10 —esto es, el 24 %— se han aplicado y las 32 restantes se encuentran en proceso de aplicación. El plazo fijado por el Auditor Externo para estas recomendaciones es 2021.

43. Durante el año 2020, se aplicaron 10 de las 18 y dos de las cinco recomendaciones pendientes correspondientes a los informes de auditoría externa de 2018 y 2017, respectivamente. La auditoría aprecia que no queden recomendaciones pendientes del período anterior a 2017 y alienta a la FAO a acelerar el ritmo de aplicación de las recomendaciones relativas a 2017 y 2018. Todavía había recomendaciones importantes en materia de asuntos financieros relacionadas con las contribuciones voluntarias (una recomendación de 2017) y el Centro de Servicios Compartidos (tres recomendaciones de 2018) en proceso de aplicación, si bien los plazos propuestos eran 2018 y 2019-20, respectivamente. Análogamente, aún deben aplicarse recomendaciones relacionadas con asuntos de gobernanza (dos

correspondientes al año 2017 y cuatro del año 2018), si bien los plazos propuestos eran 2018 y 2019-20.

## **RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

44. En esta sección se presentan los resultados de la auditoría correspondiente al ejercicio económico de 2020 y se abarcan los asuntos que, en opinión del Auditor Externo, deberían señalarse a la atención de los órganos rectores. A fin de garantizar una presentación de informes equilibrada y elaborar soluciones conjuntamente, se brinda a la Administración de la FAO la oportunidad de responder a las observaciones y recomendaciones de la auditoría. Las recomendaciones presentadas a la Administración tienen por objeto respaldar los objetivos del mandato de la FAO, reforzar la rendición de cuentas y la transparencia y mejorar la gestión financiera y la gobernanza de la Organización.

### **A. COMPROBACIÓN DE CUENTAS**

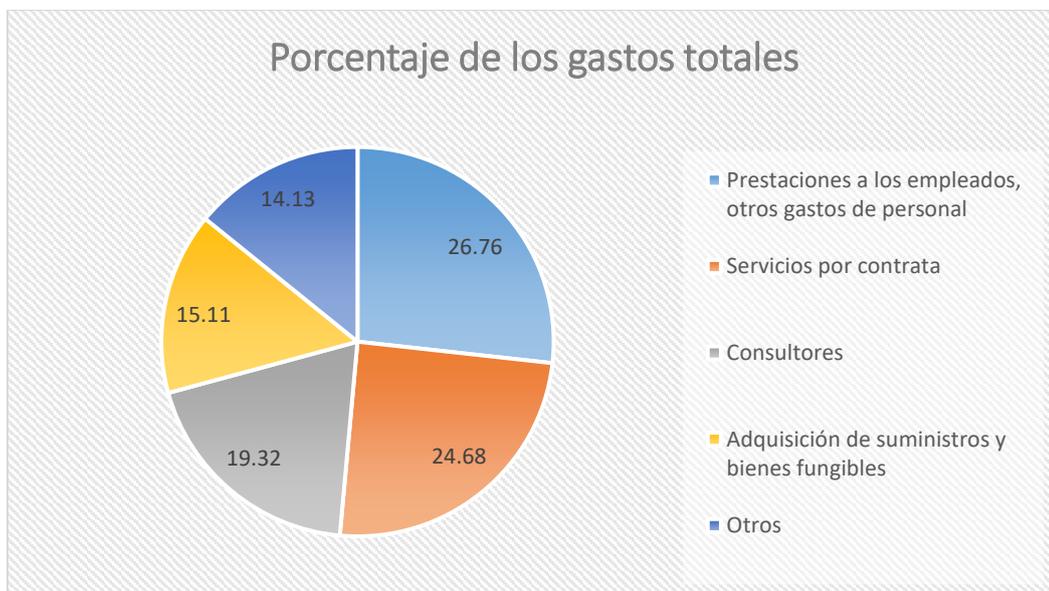
#### **1. Panorama financiero**

45. El superávit de los ingresos de la FAO con respecto a los gastos aumentó de 121,18 millones de USD en el año 2019 a 234,12 millones de USD en 2020. El incremento de 112,94 millones de USD se debió a un aumento de los ingresos totales durante el año 2020. Los ingresos totales de la FAO pasaron de 1 660,90 millones de USD en el año 2019 a 1 791,47 millones de USD en 2020 principalmente debido al aumento de 133,20 millones de USD en contribuciones voluntarias registrado durante 2020.

46. La contribución voluntaria de 1 227,65 millones de USD recibida durante el año 2020 constituye el 68,53 % de los ingresos totales, mientras que las cuotas de los Estados Miembros en el marco del Programa ordinario, que ascienden a 484,55 millones de USD, suponen el 27,05 % de los ingresos totales durante ese mismo año. Las donaciones recibidas en especie, cuotas de los Miembros Asociados, contribuciones gubernamentales de contraparte en efectivo e ingresos procedentes de transacciones con contraprestación representaron el resto de los ingresos, es decir, el 4,42 %.

47. Los gastos de la FAO han aumentado de los 1 498,15 millones de USD en el año 2019 a los 1 563,70 millones de USD en 2020. El aumento se debió principalmente al incremento de las prestaciones a los empleados (5,22 %), los gastos en consultores (10,82 %) y los gastos en concepto de servicios por contrata (11,72 %). Los gastos de viaje disminuyeron un 67,40 %, de 115,80 millones de USD (2019) a 37,75 millones de USD (2020), y los gastos de capacitación se redujeron un 47,07 %, de 45,12 millones de USD (2019) a 23,88 millones de USD (2020), como consecuencia de las prohibiciones y restricciones impuestas por la COVID-19.

48. A continuación se indican los diversos componentes de los gastos:



**Figura: 1**

49. Los activos corrientes de la FAO ascienden a 2 199 millones de USD, lo que supone el 76,44 % del total de 2 876,72 millones de USD en activos a finales del año 2020, mientras que los pasivos corrientes por valor de 649,35 millones de USD constituyen el 30,36 % del pasivo total de la FAO a finales del año 2020. Los activos totales de la FAO crecieron de 2 501,17 millones de USD a finales del año 2019 a 2 876,72 millones de USD a finales del año 2020. El aumento se debe principalmente al incremento de 280,10 millones de USD en las cantidades en efectivo y equivalentes durante el año 2020. Las cantidades en efectivo y equivalentes pasaron de 997,90 millones de USD a finales de 2019 a 1 277,99 millones de USD a finales de 2020 e incluyen el efectivo en bancos y los fondos del mercado monetario (202,75 millones de USD), depósitos a corto plazo (695 millones de USD) y equivalentes de efectivo depositados con gestores de inversiones (380,24 millones de USD).

50. El pasivo total de la FAO aumentó de 2 087,91 millones de USD a finales de 2019 a 2 138,72 millones de USD a finales del año 2020, debido principalmente al incremento en los valores devengados y las obligaciones de las prestaciones a los empleados. Las obligaciones de las prestaciones a antiguos empleados, que ascendían a 1 453,34 millones de USD, constituyeron el 67,95 % del pasivo total de 2 138,72 millones de USD a finales del año 2020.

51. Los activos netos de la FAO aumentaron de 413,26 millones de USD a finales de 2019 a 738 millones de USD a finales de 2020 debido al superávit de 234,12 millones de USD, las ganancias por tenencia no realizadas por valor de 68,84 millones de USD y las ganancias actuariales de 21,78 millones de USD obtenidas durante el año 2020.

## **2. Gestión financiera**

### **a) Solvencia a corto plazo**

52. La solvencia a corto plazo puede determinarse a partir del coeficiente de solvencia, el coeficiente de liquidez y el coeficiente de efectivo, que se detallan a continuación:

**Cuadro 2**

<b>Coefficiente</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Coefficiente de solvencia<sup>a</sup></b> (relación entre el activo corriente y el pasivo corriente)	3,39	3,11	3,51
<b>Coefficiente de liquidez<sup>b</sup></b> (relación entre el activo disponible y el pasivo corriente)	3,28	2,98	3,38
<b>Coefficiente de efectivo<sup>c</sup></b> (relación entre las inversiones en efectivo y corrientes y el pasivo corriente)	2,88	2,59	2,89
<b>Coefficiente entre el activo total y el pasivo total<sup>d</sup></b>	1,35	1,20	1,18

*Fuente:* estados financieros de la FAO correspondientes a 2020, 2019 y 2018.

<sup>a</sup> Un coeficiente alto indica la capacidad de una entidad para saldar las obligaciones a corto plazo.

<sup>b</sup> El coeficiente de liquidez es más conservador que el coeficiente de solvencia porque no incluye las existencias ni otros activos corrientes, que son más difíciles de convertir en efectivo. Cuanto más elevado sea el coeficiente, mayor es la liquidez.

<sup>c</sup> El coeficiente de efectivo es un indicador de la liquidez de una entidad que se obtiene midiendo el importe en efectivo, los equivalentes de efectivo o los fondos que hay invertidos en activos corrientes para sufragar el pasivo corriente.

<sup>d</sup> Un valor alto es un buen indicador de solvencia.

53. El coeficiente de solvencia y el coeficiente de liquidez de la FAO se mantuvieron por encima del tres en los últimos tres años, lo que indica una liquidez elevada y una solvencia sólida para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. El coeficiente de efectivo también aumentó de 2,59 en el año 2019 a 2,88 en 2020.

#### **b) Solvencia a largo plazo**

54. Se evaluó la capacidad de la FAO para hacer a su pasivo total utilizando el coeficiente entre el pasivo total y el activo neto.

**Cuadro 3**

<b>Descripción y coeficiente</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Pasivo total (millones de USD)	2 138,72	2 087,91	1 894,92
Activo neto (millones de USD)	738	413,25	343,09
Total del coeficiente entre el pasivo total y el activo neto <sup>e</sup>	2,90	5,05	5,52

*Fuente:* estados financieros de la FAO correspondientes a 2020, 2019 y 2018.

<sup>e</sup> Un valor bajo es un buen indicador de solvencia.

55. La relación entre el pasivo total y el activo neto de la FAO fue de 5,52 en el año 2018 y se redujo a 2,90 en 2020. Esta mejora se debe principalmente al aumento del activo neto derivado del superávit de 234,12 millones de USD durante 2020. Sin embargo, el coeficiente de 2,90 es elevado y la FAO podría esforzarse por reducirlo más para aumentar su solvencia.

### c) Eficiencia del ciclo de la operación

56. Se evaluó la eficiencia del ciclo de la operación por lo que hace a la rapidez con la que la FAO podía recaudar sus cuotas por recibir. A continuación se muestra el coeficiente de las cuotas por recibir de los últimos tres años:

**Cuadro 4**

<b>Descripción y coeficiente</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Cuota recibida <sup>5</sup> (millones de USD)	1 712,21	1 583,26	1 548,57
Promedio de las cuotas por recibir (corrientes){(inicio + cierre)/2} (millones de USD)	245,02	231,33	259,31
Coeficiente de las cuotas por recibir	6,99	6,84	5,97
Número de días para cobrar las cuotas por recibir	52	53	61

*Fuente:* estados financieros de la FAO correspondientes a 2020, 2019 y 2018.

57. El aumento del coeficiente de las cuotas por recibir indica que, en 2020, la FAO pudo recaudar más cuotas en comparación con años anteriores. El tiempo para recaudar las cuotas por recibir fue de 52 días en 2020, en comparación con 61 días en 2018, lo que indica una mejora en el cobro de las cuotas por recibir en 2020.

### 3. Cambios introducidos en los estados financieros a raíz de la auditoría

58. Sobre la base de las observaciones y recomendaciones de la auditoría, se colaboró con la Administración a fin de ayudar a velar por que se realizaran las enmiendas necesarias en los estados financieros correspondientes al año 2020 y se consignara información adicional en las notas a los estados financieros en aras de la transparencia. Se aprecian los esfuerzos de la Administración por efectuar estos cambios para garantizar el cumplimiento de los requisitos de presentación de informes de las NICSP. A continuación se describen algunas de las importantes enmiendas recomendadas por la auditoría y llevadas a cabo por la Administración:

- i) **Cambios en las estimaciones contables:** La Administración amplió la nota 14.7 para incluir datos comparativos de las hipótesis relativas a la valoración actuarial que habían cambiado y ha mostrado sus repercusiones financieras incorporando la nota adicional 14.8.
- ii) **Reclasificación de los importes correspondientes a la información comparativa:** La Administración añadió notas relativas a la reclasificación y un estado comparativo en el que se mostraba cada partida o saldo afectados tras haber reclasificado la partida “Donaciones a beneficiarios directas” de “Servicios por contrata” a “Otras subvenciones y pagos de transferencia” durante el año 2020. Análogamente, la Administración, mediante la modificación de la nota 21.5, incluyó la explicación del hecho de que los datos relativos a los gastos por contratos de construcción (que anteriormente se consignaban en la partida “Reparaciones y mantenimiento”) se hubieran presentado por separado en los estados financieros de 2020.

---

<sup>5</sup> Excluidas las contribuciones voluntarias en especie y en servicios.

- iii) **Compensación de transacciones:** La Administración hizo las correcciones necesarias para rectificar las siguientes transacciones:
- a. El valor de las cuentas por pagar se calculó compensando las transacciones de intermediación con un saldo deudor (cuentas por cobrar).
  - b. La cantidad de “otros gastos” se calculó compensando la reversión de la provisión para pasivo eventual y las ganancias actuariales.
  - c. En las cuentas por cobrar procedentes de transacciones con contraprestación, el saldo negativo (por pagar) de la cuenta del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) se compensó con las cuentas por cobrar de otras organizaciones.
- iv) **Obligaciones de las prestaciones a los empleados:** La Administración reclasificó las obligaciones de las prestaciones a los empleados en pasivos corrientes y no corrientes y actualizó esta información en todas las notas conexas, con miras a abordar la sobrestimación de los pasivos corrientes en 46 millones de USD y la consecuente infravaloración de los pasivos corrientes.
- v) **Estado del flujo de efectivo:** La Administración revisó el estado del flujo de efectivo habida cuenta de que los ingresos en concepto de intereses y los dividendos recibidos no se habían consignado por separado en el estado del flujo de efectivo, sino que se combinaron en las cifras de las partidas “(Ganancias)/pérdidas por inversiones negociables y derivadas” y “(Ganancias)/pérdidas por inversiones disponibles para la venta”.
- vi) **Pasivos financieros no derivados:** La Administración incluyó el perfil de vencimiento de los pasivos declarados, de conformidad con los requisitos de la NICSP 30 de los estados financieros en relación con el riesgo de liquidez.
- vii) **Hipótesis actuariales:** La Administración amplió la nota 14.7 para que incluyera información sobre hipótesis demográficas adicionales, ya que anteriormente no se había consignado información sobre las hipótesis demográficas relativas a las futuras características de los empleados en activo y jubilados (y las personas a su cargo) con derecho a percibir las prestaciones, como, por ejemplo, la tasa de rotación del personal, la proporción de afiliados al plan con personas a su cargo que podrían optar a las prestaciones y la tasa de reembolso al amparo de los planes médicos.
- viii) **Capitalización de activos:** La Administración incluyó información sobre el umbral de capitalización de 1 500 USD en las notas 2.28 y 2.33 de los estados financieros.

#### **4. Obligaciones no financiadas relativas a las prestaciones a los empleados**

59. Las obligaciones de las prestaciones a los empleados, con un valor de 1 525,63 millones de USD, representaron el 71,33 % del pasivo total de 2 138,72 millones de USD de la FAO a finales del año 2020. Las obligaciones de las prestaciones para los jubilados constituyeron el 98,28 % (1 499,44 millones de USD) del total de obligaciones de las prestaciones a los empleados. Las obligaciones de las prestaciones para los jubilados fueron determinadas por actuarios independientes.

60. A fin de pagar estas obligaciones de forma oportuna, es necesario que los activos del plan tengan suficientes fondos. La FAO dispone de activos del plan por valor de solamente 639,46 millones de USD, frente al importe de 1 499,44 millones de USD de las obligaciones de las prestaciones para los jubilados, por lo que 859,98 millones de USD en concepto de obligaciones de las prestaciones a los empleados — esto es, el 57,35 %— siguieron sin financiación. Las obligaciones de las prestaciones para los jubilados, que ascienden a 1 499,44 millones de USD, comprenden lo siguiente:



**Figura: 2**

61. Si bien el SPS y el CPF se financian íntegramente, el ASMC se financia parcialmente y el TPF no cuenta con ninguna financiación. A continuación se examinan las obligaciones de las prestaciones a los empleados y el estado de financiación del ASMC y el TPF:

**a) Seguro médico después del cese en el servicio**

62. El ASMC cubre en el mundo entero los gastos médicos necesarios de los exfuncionarios y los familiares a su cargo con derecho a recibir esa asistencia. El pasivo relativo a dicho seguro representa el valor presente de la parte correspondiente a la Organización de los gastos en concepto de seguro médico y las prestaciones para los jubilados acumulada hasta la fecha. El ASMC está sujeto a un examen actuarial para determinar las obligaciones conexas y recomendar los niveles de contribución.

63. Para hacer frente a las obligaciones de las prestaciones a los empleados relacionadas con el ASMC, que ascienden a 1 353,37 millones de USD, el valor de los activos del plan es de tan solo 564,05 millones de USD, por lo que 789,32 millones de USD (58,32 %) en concepto de obligaciones de las prestaciones a los empleados siguieron sin financiación con respecto al ASMC. En el informe final de valoración actuarial, de marzo de 2021, se indicó que la FAO necesitaría aportar 76 277 018 USD adicionales al año para financiar íntegramente el ASMC de aquí a 2039.

## **b) Fondo para liquidaciones**

64. El TPF comprende el pago de las vacaciones anuales acumuladas, la prima de repatriación, el costo del viaje de repatriación y el transporte de los enseres domésticos para todo el personal con derecho a percibir dichos pagos, así como un pago en caso de fallecimiento. El TPF está sujeto a un examen actuarial para determinar las obligaciones conexas y recomendar los niveles de contribución. Se observó que no se había proporcionado financiación para hacer frente a la obligación de las prestaciones a los empleados relativa al TPF, por valor de 70,66 millones de USD, por lo que todo este importe quedó sin financiar. En el informe final de valoración actuarial, de marzo de 2021, se indicó que la FAO necesitaría aportar 24 492 027 USD adicionales al año para financiar íntegramente el TPF de aquí a 2024.

65. Las cuotas de los Estados Miembros destinadas al ASMC se suspendieron tras el bienio 2016-17. Como resultado, los objetivos de contribución están aumentando cada año debido a la insuficiencia de las contribuciones, ya que la FAO no ha recibido autorización para financiar los objetivos de contribución de años anteriores. Se considera que la FAO debe imponer de forma eficaz cuotas adicionales a los Estados Miembros para subsanar el déficit de financiación del ASMC y el TPF a fin de pagar sus obligaciones relacionadas con el personal. En diciembre de 2015, el Grupo de trabajo de las Naciones Unidas sobre el seguro médico después de la separación del servicio formuló ocho recomendaciones<sup>6</sup> relativas a la gestión del seguro médico después de la separación del servicio.

66. Asimismo, en la auditoría se señaló que, en su período de sesiones celebrado en noviembre de 2018, el Comité de Finanzas hizo hincapié en la importancia de que los miembros del régimen común de las Naciones Unidas adoptaran un enfoque común sobre este asunto y alentó la participación de la Secretaría en la búsqueda emprendida por el régimen común de las Naciones Unidas para encontrar una solución a este problema.

67. La Administración declaró que algunas de las recomendaciones del Grupo de trabajo sobre el seguro médico después de la separación del servicio no se ajustaban al programa de la FAO relativo al ASMC. También añadió que continuamente se señalaba esta cuestión a la atención de los órganos rectores.

**Recomendación 1: Además de imponer de manera eficaz cuotas adicionales a los Estados Miembros para subsanar el déficit de financiación del ASMC y el TPF, la FAO podría estudiar alternativas, tal como propone el Grupo de trabajo de las Naciones Unidas sobre el seguro médico después de la separación del servicio, participar en la búsqueda emprendida por el régimen común de las Naciones Unidas para encontrar una solución y preparar una estrategia a largo plazo para subsanar dicho déficit.**

---

<sup>6</sup> Negociaciones colectivas con administradores externos; negociaciones colectivas con servicios de atención médica; exámenes de pólizas y negociaciones con los aseguradores; aprovechamiento de los planes nacionales de seguro médico; ampliación del mandato de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU); normalización de la metodología de valoración general y establecimiento y aplicación de los principales factores de valoración de las obligaciones relacionadas con el seguro médico después de la separación del servicio; financiación adecuada de las obligaciones del seguro médico después de la separación del servicio, e inversión de las reservas.

## 5. Variaciones presupuestarias

68. En la NICSP 24 (*Presentación de Información del Presupuesto en los Estados Financieros*) se establece que una entidad presentará una comparación de los importes del presupuesto para el que tiene la obligación pública de rendir cuentas y los importes reales, ya sea como un estado financiero adicional separado o como columnas adicionales del presupuesto en los estados financieros actualmente presentados de acuerdo con las NICSP. Dicha explicación puede incluirse en otros documentos públicos emitidos junto con los estados financieros y puede hacerse una referencia a esos documentos en las notas.

69. Se observó que en los estados financieros correspondientes a 2020 se incluía la nota 25 (Estado de la comparación entre las cifras presupuestadas y efectivas) y las notas 25.7 y 25.10 en la sección “Análisis de las variaciones entre el presupuesto y el costo realizado”. En la nota 25.10 se indica que el gasto por capítulo presupuestario de 2020 sigue las tendencias previstas para el bienio notificadas al Comité de Finanzas en marzo de 2021 (FC 185/9). Del examen del estado financiero y el informe del Comité de Finanzas se desprendió que las cifras relativas a los gastos netos efectivos en 2020 que figuraban en el estado financiero diferían de las presentadas al Comité de Finanzas en marzo de 2021. Además, aparte de la descripción de la utilización de los gastos netos a la tasa presupuestaria como porcentaje del presupuesto revisado, no se incluía ningún análisis por capítulo de la diferencia entre el presupuesto revisado y los gastos netos a la tasa presupuestaria.

70. La Administración declaró que, debido a las distintas fechas de preparación de los dos conjuntos de datos, las cifras relativas al gasto anual del primer año del bienio presentadas al Comité de Finanzas diferían de las que figuraban en el Estado V, que se preparó a finales del cierre contable anual. Asimismo, se señaló que la FAO estaba facilitando a los lectores de las cuentas información pertinente y adecuada acerca del balance presupuestario, ya fuera directamente en los estados financieros o en documentos publicados.

71. Se considera que las variaciones en los gastos netos efectivos en 2020 que figuran en el informe presentado al Comité de Finanzas y en los estados financieros no cumplen los requisitos fundamentales de uniformidad que normalmente serían de esperar en un documento publicado junto con los estados financieros. Por lo tanto, es esencial que en las notas se incluya una explicación adecuada de la diferencia en cada nivel de supervisión de los órganos rectores con miras a garantizar la coherencia interna de los documentos públicos (informe del Comité de Finanzas) emitidos junto con los estados financieros. Se debería consignar debidamente la diferencia de las fechas de preparación de los dos conjuntos de cifras.

**Recomendación 2: La FAO podría cumplir lo prescrito en la NICSP 24 y, en consecuencia, i) ofrecer una explicación adecuada de las diferencias en cada nivel de supervisión por parte de los órganos rectores, y ii) si dicha explicación se incluye en otros documentos públicos emitidos junto con los estados financieros y, por tanto, se incluyen referencias cruzadas, estos documentos deben guardar coherencia interna.**

## 6. Anticipos y pagos anticipados pendientes

72. Según la norma financiera 202.10.3.8 de la FAO, los funcionarios o contratistas no funcionarios que reciban anticipos para viajes o anticipos relacionados con prestaciones deben proporcionar a la Organización de forma oportuna la documentación requerida por los procedimientos establecidos; en su defecto, las cantidades anticipadas se recuperarán del salario o de otras cuantías pendientes.

73. Se examinó el informe sobre los anticipos pendientes de 2020 y se observó un total de 3,46 millones de USD en anticipos adeudados pendientes de recuperación, de los cuales 0,86 millones de USD correspondían a anticipos de años anteriores entre 1999 y 2019. Estos anticipos están relacionados fundamentalmente con subsidios de educación, anticipos para gastos de funcionamiento, otras cargas, reescrituras de nómina, salarios, liquidaciones finales, viajes, impuestos estadounidenses, proveedores, compromisos de los funcionarios, anticipos de campo y anticipos para alquiler.

74. En el siguiente cuadro se muestran los anticipos por categoría presentados y la cuantía adeudada:

**Cuadro 5**

(Cuantía en miles de USD)

<b>Tipo de anticipo</b>	<b>Días adeudados</b>	<b>Saldo de años anteriores</b>	<b>Ejercicio actual de 2020</b>	<b>Cuantía adeudada</b>	<b>Porcentaje del total de anticipos adeudados</b>
Subsidios de educación	469 a 2 759	341,865	0,00	341,865	9,89
Anticipos para gastos de funcionamiento	1 a 7 897	38,450	244,382	282,833	8,18
Otras cargas (recuperación)	13 a 2 850	62,232	55,088	117,321	3,39
Reescrituras de nómina	16 a 7 884	55,115	147,176	202,291	5,85
Anticipos de sueldo	3 a 7 884	15,876	173,342	189,218	5,47
Anticipos para liquidaciones finales	1 091 a 7 884	51,036	0,00	51,036	1,48
Anticipos para gastos de viaje	1 a 7 629	98,530	519,406	617,936	17,87
Anticipos para el pago de impuestos estadounidenses	77 a 443	14,759	5,324	20,083	0,58
Anticipos para proveedores	1 a 2 741	170,705	1 445,108	1 615,814	46,73
Compromiso de los funcionarios con la Cooperativa de crédito en relación con el cese en el servicio	2 526	9,688	0,00	9,688	0,28
Anticipos de campo	2 731	2,351	0,00	2,351	0,07
Anticipos para alquiler	19 a 354	0,00	7,350	7,350	0,21
<b>Total</b>		<b>860,607</b>	<b>2 597,178</b>	<b>3 457,785</b>	

*Fuente:* información proporcionada por la FAO.

75. La Administración declaró que de los 3,46 millones de USD que se mostraban como anticipos pendientes, 0,61 millones de USD no estaban pendientes debido a un error en el sistema de contabilidad y debían compensarse a nivel del libro mayor, y 0,84 millones de USD estaban pendientes por la cuestión del calendario de tramitación de las nóminas. Asimismo, afirmó que se llevaba un seguimiento periódico de los 0,37 millones de USD relativos a las nóminas no recuperadas. El saldo restante de 1,64 millones de USD corresponde principalmente a los anticipos para proveedores y, de este saldo, 0,37 millones de USD eran cuantías adeudadas en 2021 y se marcaron erróneamente como cuantía por recibir en 2020.

76. Se hace hincapié en que la Administración podría esforzarse para liquidar los anticipos pendientes de hace tiempo y mantener los datos actualizados y correctos eliminando las transacciones que ya se hayan ajustado del informe de los anticipos pendientes.

**Recomendación 3: Podría fortalecerse el seguimiento de los anticipos relacionados con los distribuidores (principalmente los anticipos para proveedores) y podría establecerse una estrategia con plazos precisos para la liquidación de los anticipos relacionados con los distribuidores.**

## **7. Capitalización de activos**

77. La Sección 503.2.1 del Manual de la FAO define los artículos no fungibles como artículos que tienen una vida útil de al menos un año y que cuestan más de 1 500 USD por unidad, mientras que los artículos fungibles son los artículos (equipo y suministros) que cuestan menos de 1 500 USD por unidad y que pueden utilizarse o consumirse, a excepción de los artículos atractivos<sup>7</sup>.

78. Esto difiere de lo estipulado en el marco normativo de las Naciones Unidas para las NICSP (diciembre de 2016), donde se ha fijado el umbral de capitalización de las propiedades, planta y equipo en 20 000 USD para las Naciones Unidas y sus operaciones de mantenimiento de la paz. Todas las demás entidades declarantes de la Secretaría tienen la opción de adoptar el umbral de 20 000 USD o de 5 000 USD, dependiendo de la magnitud de sus operaciones.

79. Sin embargo, la FAO ha mantenido el umbral de capitalización de 1 500 USD. De los 6 340 artículos del libro mayor de activos de las NICSP, se habían capitalizado 3 264, cada uno con un valor inferior a 5 000 USD (umbral establecido por las Naciones Unidas). Adoptar un umbral de capitalización más bajo da lugar a una infravaloración de los gastos y una sobrestimación de los activos y, en última instancia, la representación de diferentes situaciones y rendimientos financieros por parte de distintos organismos dentro del sistema de las Naciones Unidas.

80. En respuesta a la observación de la auditoría, la Administración contestó que la FAO era un organismo especializado relacionado con las Naciones Unidas y que las resoluciones no eran vinculantes para la Organización a menos que la Conferencia hubiera decidido que debía aplicarlas. La Administración considera que el umbral de capitalización de 1 500 USD está justificado y se basa en un análisis exhaustivo llevado a cabo antes de la adopción de las NICSP en 2014 y que, en caso de elevar el umbral de capitalización a 5 000 USD, tipos enteros de activos quedarían excluidos del estado de la situación financiera. No obstante, la Administración ha asegurado que examinaría y consideraría los efectos de un aumento menos sustancial del umbral de capitalización.

**Recomendación 4: La FAO podría examinar el umbral de capitalización de sus propiedades, planta y equipo.**

---

<sup>7</sup> De conformidad con la Sección 503.2.1 del Manual de la FAO, los artículos atractivos son los artículos que se consideran de carácter atractivo, tienen un valor unitario que asciende como mínimo a 500 USD y están incluidos en la lista de artículos atractivos creada por el Director de la División de Finanzas.

## 8. Activos totalmente depreciados

81. Con arreglo a la NICSP 17 (*Propiedades, Planta y Equipo*), la vida útil de un activo se revisará, como mínimo, en cada fecha de presentación anual y, si las expectativas difieren de las estimaciones previas, los cambios se contabilizarán como un cambio en una estimación contable, de acuerdo con la NICSP 3 (*Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones y Errores*).

82. Sin embargo, se observó que la FAO no había vuelto a evaluar la vida útil de los activos. El valor histórico del total de propiedades, planta y equipo de la FAO se situó en 112,96 millones de USD, en relación con los cuales se presentó una depreciación acumulada de 74,48 millones de USD, por lo que el valor neto de la partida fue de 38,48 millones de USD. De este valor histórico, activos por valor de 56,67 millones de USD —esto es, el 50,16 %— han sido totalmente depreciados y todavía se utilizan, lo que indica que las propiedades, planta y equipo de la FAO no se han consignado a su valor razonable y es necesario reevaluarlas.

83. El uso de estos activos totalmente depreciados significa que tienen valor económico para la Organización y las vidas útiles de algunos de estos activos podrían haberse subestimado considerablemente. Además, si estos activos no tienen ninguna vida útil, disponer de una proporción tan elevada de activos totalmente depreciados de un período muy antiguo puede dar lugar a un aumento de los costos y las ineficiencias operacionales. En estos casos, es necesario adoptar medidas para declarar estos activos viejos como obsoletos y eliminarlos.

84. La FAO ha adoptado estimaciones de la vida útil de las propiedades, planta y equipo distintas a las del marco normativo de las Naciones Unidas para las NICSP, tal como se detalla en el Cuadro 6 que figura a continuación:

**Cuadro 6**

<b>Categoría</b>	<b>Vida útil estimada (marco normativo de las Naciones Unidas para las NICSP)</b>	<b>Vida útil estimada (adoptada por la FAO)</b>
Mobiliario y accesorios de oficina	De 3 a 10 años	De 5 a 7 años
Maquinaria y equipo	De 5 a 20 años	De 5 a 7 años
Ordenadores y equipo informático	De 4 a 7 años	3 años
Vehículos de motor	De 6 a 12 años	De 3 a 5 años
Edificios	De 7 a 50 años	De 5 a 40 años
Mejoras en locales arrendados	5 años	Plazo del arrendamiento o vida útil (el menor de los dos)

*Fuente:* nota 2.30 de los estados financieros correspondientes a 2020 y marco de las Naciones Unidas para las NICSP.

85. Análogamente, en el caso de los activos intangibles, el marco normativo de las Naciones Unidas para las NICSP prescribe una vida útil estimada de entre 3 y 10 años para los programas informáticos adquiridos externamente y los desarrollados internamente, mientras que la FAO ha limitado la vida estimada de estos activos intangibles a 5 años.

86. La adopción de estimaciones de la vida de los activos que no se corresponden con el marco normativo de las Naciones Unidas para las NICSP da lugar a cargos por depreciación diferentes a los del sistema de las Naciones Unidas y, en última instancia, la representación de distintos valores contables de estos activos por parte de la FAO en el contexto del sistema de las Naciones Unidas.

87. La Administración aseguró que volvería a evaluar la vida útil de sus activos a fin de conseguir una presentación imparcial de conformidad con la NICSP y de determinar una estimación razonable de la vida útil de los activos de cara a su utilización posterior o enajenación. Asimismo, se informó de que, durante el transcurso de 2020, la FAO participó en la labor del Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas sobre Normas de Contabilidad en relación con la revisión de la vida útil de utilización económica de las propiedades, planta y equipo y preparó el análisis necesario. La FAO ha repetido dicho análisis en abril de 2021. Como medida para alentar la enajenación de activos tras su vida útil de utilización económica, se ha mantenido una serie de negociaciones con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) para participar en los servicios de venta de una subasta a nivel mundial en el marco de las subastas públicas organizadas a escala mundial por el ACNUR. No obstante, se observó que no se habían reflejado cambios en las estimaciones contables de conformidad con la NICSP 3 durante 2020 sobre la base de la revaluación de la vida útil de los activos.

**Recomendación 5: La FAO podría volver a evaluar la vida útil de sus activos a fin de conseguir una presentación imparcial de conformidad con la NICSP y de determinar una estimación razonable de la vida útil de los activos de cara a su utilización posterior o enajenación.**

## **9. Cuotas asignadas por cobrar**

88. En el artículo 5.5 del Reglamento Financiero se establece que las contribuciones y los anticipos deberán considerarse como adeudados y pagaderos íntegramente dentro de los 30 días siguientes al recibo de la comunicación del Director General o el primer día del año civil al cual correspondan, según cuál sea el plazo que venza más tarde. El 1 de enero del siguiente año civil se considerará que el saldo que quede por pagar de esas contribuciones y anticipos lleva un año de mora.

89. Se observó que había un importe de 211,14 millones de USD por cobrar de las cuotas de los Estados Miembros para el cual se había creado una provisión para cuentas de cobro dudoso de 42,62 millones de USD (20,19 %) a finales de diciembre de 2020. También se observó que, de los 211,14 millones de USD en cuentas por cobrar, 13,69 millones de USD seguían estando pendientes de recuperación desde hacía más de cinco años. En la nota 6.5 de los estados financieros se establece que las cuotas atrasadas relativas a 17 países con problemas de derechos de voto ascienden a 27 000 000 USD en concepto de cuotas asignadas. Sin embargo, su normativa estipula que los Estados Miembros no pueden adeudar a la Organización en concepto de cuotas atrasadas una cantidad igual o mayor a la que le corresponda pagar por los dos años civiles anteriores.

**Recomendación 6: La FAO podría evaluar la viabilidad de recuperar las cuotas asignadas pendientes desde hace tiempo, adoptar medidas de conformidad con el Reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada y buscar la aprobación de la Conferencia para cancelar las cuotas asignadas irrecuperables.**

## 10. Otras cuentas por cobrar

90. De conformidad con la norma financiera 202.10.7.1 de la FAO, cuando, tras realizar el examen y seguimiento adecuados, se considere que las sumas debidas a la Organización, distintas de los atrasos de las contribuciones, son irrecuperables, podrán aprobar su cancelación el Director de la División de Finanzas (para importes de hasta 5 000 USD) y el Subdirector General del Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas (para importes de hasta 50 000 USD); para cuantías superiores será el Director General quien tendrá la autoridad de aprobar su cancelación.

91. La FAO tiene “otras cuentas por cobrar procedentes de transacciones sin contraprestación”, que ascienden a 4,89 millones de USD, en relación con las cuales ha contabilizado una provisión para cuentas de cobro dudoso de 3,62 millones de USD, es decir, el 74,02 %. Además, de los 4,89 millones de USD, 3,17 millones de USD —esto es, el 64,82 %— llevan pendientes de recuperación desde hace más de cinco años. Asimismo, un monto de 7,58 millones de USD ha estado pendiente de recuperación a partir de transacciones con contraprestación de las Naciones Unidas y otras organizaciones, para lo cual se ha hecho una provisión para cuentas de dudoso cobro por 2,21 millones de USD —esto es, el 29,66 %—; estas cuentas por cobrar incluyen una cuantía de 0,70 millones de USD —el 9,39 %—, que lleva pendiente de recuperación desde hace más de cinco años.

92. Se observó que durante el año 2020 no se había hecho ninguna cancelación con respecto a estas cuentas por cobrar pendientes desde hacía tiempo.

93. La Administración estableció que para cuantías distintas de las contribuciones gubernamentales de contraparte en efectivo<sup>8</sup> se llevaría a cabo un examen de todas las transacciones antiguas con los responsables del presupuesto pertinentes con miras a abordar la necesidad de cancelar esas cantidades. Las cuantías de las contribuciones gubernamentales de contraparte en efectivo vienen establecidas en los acuerdos con el país anfitrión y su cancelación solo se realiza en casos excepcionales, ya que al cancelarlas los déficits de financiación se prorratan entre otros miembros. En el marco de los estados financieros, la FAO ha tratado el problema relativo a la recuperación de estas cuantías haciendo provisiones para la totalidad de las transacciones pendientes desde hace más de dos años.

**Recomendación 7: Después de evaluar caso por caso la viabilidad de recuperar las cuentas por cobrar pendientes desde hace tiempo distintas de las contribuciones gubernamentales de contraparte en efectivo, la FAO podría considerar la posibilidad de cancelar periódicamente las cuantías irrecuperables.**

## 11. Gestión de inventarios

94. La NICSP 12 exige que la entidad revele el importe total en libros de los inventarios y los importes en libros según la clasificación que resulte apropiada para la entidad, así como el importe en libros de los inventarios que se llevan al valor razonable menos los costos de venta.

---

<sup>8</sup> Muchos países anfitriones han establecido acuerdos con la FAO para cubrir una parte o la totalidad de los costos relacionados con la Representación. En varios casos, tales costos incluyen no solo la libre disposición de, por ejemplo, locales o personal nacional, sino también una contribución en efectivo para gastos generales.

95. En la nota 9 a los estados financieros, los inventarios de 15,37 millones de USD se han clasificado como insumos de proyectos (15,32 millones de USD) y otros (0,05 millones de USD), pero no se ha incluido un resumen detallado por categorías de los inventarios de conformidad con los requisitos del marco normativo de las Naciones Unidas para las NICSP y la NICSP 12. Asimismo, se observó que en la FAO no se estaban realizando análisis de la antigüedad de los inventarios al cierre, el cálculo del valor medio de los inventarios, la relación de rotación de inventarios ni la relación de almacenaje. Estos análisis son necesarios para la evaluación adecuada y oportuna del requisito de inventarios y para evitar derroches. En respuesta a ello, la Administración sugirió que la aplicación de la solución global de gestión de inventarios, que se prevé como parte de la actualización del Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR), facilitaría el cumplimiento de la NICSP 12. La Administración además aseguró que examinaría y fortalecería la consignación de información en las notas a los estados financieros en relación con los inventarios, como se exige en la NICSP 12, en relación con el cierre financiero de 2021.

96. En el capítulo sobre inventarios de la orientación institucional de las Naciones Unidas relativa a las NICSP (marzo de 2020) y el marco normativo de las Naciones Unidas para las NICSP (2016) se estipula que las publicaciones forman parte de los inventarios. No obstante, en la nota 2.25 de los estados financieros se establece que las publicaciones no se consideran inventario a fin de *ajustarse a las prácticas del sistema de las Naciones Unidas*. Por lo tanto, es necesario modificar o explicar mejor la nota tras la debida comprobación.

**Recomendación 8: La FAO podría garantizar el cumplimiento de la NICSP 12. Se podría conceder prioridad a la aplicación en un plazo preciso de la solución global de gestión de inventarios incluyendo las mejores prácticas de gestión de inventarios en el módulo.**

## **12. Instrumentos financieros: valores en riesgo**

97. En la NICSP 30 (*Instrumentos financieros: Información a Revelar*) se establece que si una entidad elabora un análisis de sensibilidad, tal como el del valor en riesgo, que refleje las interdependencias entre las variables de riesgo (por ejemplo, entre las tasas de interés y de cambio) y lo utiliza para gestionar riesgos financieros, la entidad revelará los principales parámetros, hipótesis subyacentes en los datos y el método empleado para preparar el análisis del valor en riesgo.

98. Si bien la FAO prepara análisis del valor en riesgo de sus diversas carteras de inversiones (inversiones a corto plazo y a largo plazo) para gestionar riesgos financieros, no ha revelado los resultados del análisis junto con los principales parámetros, las hipótesis subyacentes en los datos y el método empleado para preparar el análisis del valor en riesgo en los estados financieros de conformidad con los requisitos de la NICSP 30.

**Recomendación 9: La FAO podría calcular el valor en riesgo de todas las carteras de inversiones y suministrar esta información con todos los parámetros, las hipótesis, los datos y los métodos en sus estados financieros, de conformidad con la NICSP 30, en aras de una mejor comprensión del riesgo financiero.**

## **B. CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA RELATIVA AL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS EN LA SEDE DE LA FAO**

### **1. Gestión de compras y contrataciones**

99. En la Sección 502.13 del Manual de la FAO relativa a la gestión de contratos se establece el seguimiento y la gestión de la actuación del proveedor y su cumplimiento de las obligaciones previstas en el instrumento contractual de bienes, servicios u obras pertinente, en especial de los términos y condiciones aplicables, como calidad, puntualidad (por ejemplo, plazos de entrega y de ejecución del proyecto), observancia de los indicadores clave del rendimiento o los acuerdos sobre el nivel del servicio que procedan, precio, pagos y descuentos, etc.

100. Durante 2020, el gasto de la FAO en suministros y bienes fungibles ascendió a 236,253 millones de USD. De este importe, 19,901 millones de USD fueron en concepto de adquisiciones en la Sede de la FAO.

101. Se examinaron 125 órdenes de compra de la Sede de la FAO durante 2020 con transacciones por valor de 3,498 millones de USD. Se observó lo siguiente:

- Retrasos en la entrega de bienes y servicios en 1 892 de las 2 342 entregas (80,78 %) en 78 de las 125 órdenes de compra de la muestra para la auditoría.
- Retrasos de entre ocho y 848 días. En 105 entregas los retrasos superaron los seis meses.
- Cuarto proveedores con más de 50 entregas no cumplieron los plazos de entrega prometidos en una proporción que iba del 54 % al 94 % del número total de entregas.

102. Todas las órdenes de compra emitidas tenían condiciones de indemnización por daños y perjuicios cuantificados contractualmente o efectivos por demora en la entrega. Sin embargo, en ninguno de los casos de entregas tardías presentado más arriba se analizaron las razones de los retrasos a fin de aplicar las cláusulas punitivas a los proveedores. La Administración declaró que la fecha de recepción que aparecía en el SMGR no siempre se correspondía con la fecha de entrega efectiva, sino que indicaba la fecha en que se había introducido la recepción en el sistema (que solía ser posterior a la fecha efectiva de la entrega). También afirmó que no había indicios de retrasos considerables en las entregas atribuibles a los proveedores y confirmó que se contaba con gestores de contratos designados para todos los contratos encargados de supervisar y gestionar la ejecución del contrato por parte de los proveedores. No obstante, la Administración manifestó tener dificultades para proporcionar información sobre la fecha efectiva de la entrega, ya que se declaró que solo podía confirmarse comprobando manualmente todas las entregas una por una. Por lo tanto, no se pueden utilizar los datos del SMGR para supervisar la entrega de los proveedores o para invocar la cláusula de indemnización por daños y perjuicios en caso de retraso.

103. Asimismo, se observó que el SMGR no recogía documentos correspondientes a la planificación de las compras y contrataciones, las propuestas de compras y contrataciones, las licitaciones, la selección comparativa, las copias de los acuerdos, las órdenes de compra emitidas y los informes sobre el rendimiento de los proveedores, que constituyen documentos clave para el examen y la supervisión de las operaciones de compra y contratación por parte de las autoridades encargadas de la aprobación, además de ayudar a otros usuarios de la información a tomar decisiones fundamentadas.

**Recomendación 10: Podría velarse por que se carguen en el SMGR los documentos relativos a las compras y contrataciones a fin de facilitar la evaluación y el seguimiento adecuados del proceso de compra y contratación, así como de mejorar la transparencia. Asimismo, se recomienda que se vele por que se introduzcan en el SMGR las fechas efectivas de entrega de los bienes para facilitar la evaluación del rendimiento de los proveedores.**

## **2. Gestión de viajes**

104. Durante el año 2020, los gastos de viaje se redujeron considerablemente, pasando de 115,80 millones de USD (2019) a 37,753 millones de USD (2020), como consecuencia de las restricciones para viajar impuestas por la pandemia de la COVID-19.

### **Anticipos para gastos de viaje pendientes**

105. De conformidad con la Sección 450.5.3 del Manual de la FAO, las solicitudes de reembolso de gastos de viaje se deberán presentar al Grupo de Viajes del Centro de Servicios Compartidos en el plazo de un mes desde la terminación del viaje; para los viajes que excedan de un mes, se podrán presentar solicitudes provisionales. Las demoras de más de 90 días en la presentación de solicitudes de reembolso una vez terminado el viaje acarrearán la deducción de los anticipos para viaje del sueldo del funcionario, de conformidad con la norma financiera 202.4252. En el caso de los consultores, dicha deducción se efectuará en la liquidación final de sus honorarios.

106. Se observó que, durante 2020, hubo 661 casos (por un total de 617 936 USD) de anticipos para gastos de viaje pendientes de liquidación durante más de 30 días, por períodos que iban de un día a 7 629 días.

107. Si bien la Administración declaró que la liquidación de anticipos para gastos de viaje pendientes se basaba en un sistema de recuperación, que incluía una deducción automática de las nóminas para la recuperación de los anticipos pendientes desde hacía más de 90 días a partir de la fecha de terminación de la misión, se observaron algunos casos en los que los anticipos llevaban pendientes de liquidación desde hacía más de 90 días. El análisis de la antigüedad llevado a cabo reveló que había 30 casos pendientes de liquidación desde hacía más de seis años (y hasta 20 años), que ascendían a 70 900 USD.

108. No obstante, la Administración atribuyó estos pagos anticipados para viajes tan antiguos a un error del sistema, que no había comparado los pagos anticipados con el informe de gastos para que los pagos anticipados pudieran compensarse.

**Recomendación 11: Podría ponerse en práctica un mecanismo eficaz de supervisión y seguimiento de los anticipos para gastos de viaje pendientes para cumplir los plazos estipulados para la liquidación, haciendo especial hincapié en los casos pendientes desde hace tiempo. Se podría velar por conservar datos correctos y actualizados de los anticipos pendientes eliminando de la base de datos las transacciones que ya se hayan ajustado.**

## **3. Servicios concesionarios en la Sede de la FAO**

109. De conformidad con la Sección 501 del Manual de la FAO, los concesionarios son proveedores que prestan servicios comerciales a la FAO o a su personal a los que se permite ejercer su actividad en los locales de la Organización por motivos de comodidad o eficiencia desde la perspectiva de la FAO

(por ejemplo, servicios bancarios, de viajes, de seguros, de restauración y de limpieza). Concesionarios seleccionados ejercen sus respectivas actividades en los locales de la FAO en régimen de recuperación de gastos (a saber, el espacio, el mantenimiento y los suministros).

110. La contratación de los servicios concesionarios debe organizarse y gestionarse de conformidad con las disposiciones de la Sección 502 del Manual de la FAO y en los acuerdos sobre el nivel del servicio deberá estipularse, entre otras cosas, lo siguiente:

- i. indicadores clave del rendimiento claramente definidos;
- ii. las cuotas pendientes a la Organización (a saber, locales para oficinas, mantenimiento, suministros, etc.) y las modalidades de pago anual (por adelantado en un único pago al año), así como las disposiciones relativas a las actualizaciones (semestrales) de las tasas;
- iii. instrumentos de garantía financiera (por ejemplo, depósitos), cuando y según proceda;
- iv. el mecanismo para la medición de la satisfacción de los clientes (por ejemplo, encuestas periódicas y el *modus operandi* para su evaluación o dispositivos de información sobre el índice de satisfacción);
- v. nombre del actual gestor de contratos de la FAO designado por el Subdirector General del Departamento de Servicios Internos (si no se incluye, será necesario realizar una enmienda formal del contrato vigente).

111. El gestor de contratos de la FAO se encarga de supervisar el rendimiento de los concesionarios en términos de prestación de servicios y gestión de riesgos, de conformidad con los términos y condiciones estipulados en el contrato y el acuerdo sobre el nivel del servicio.

112. La Administración declaró que la Sede de la FAO contaba con 13 servicios concesionarios en sus locales durante 2020. Durante 2020, los ingresos netos procedentes de los concesionarios ascendieron a 392 688 EUR (771 158 EUR en 2019). En el siguiente cuadro se presentan los importes en EUR correspondientes a las facturas pendientes por año:

**Cuadro 7**

<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
16 978	15 207	290 972

*Fuente:* información proporcionada por la FAO.

113. La Administración de la FAO declaró que el nivel bajo de recaudación de ingresos fue el resultado de haber tomado la decisión consciente de eximir (plena o parcialmente) del pago de la tasa de recuperación de gastos a fin de garantizar la prestación ininterrumpida de servicios concesionarios en sus locales.

114. En el transcurso del escrutinio llevado a cabo se observó lo siguiente:

- i. No se pudo llevar un seguimiento del rendimiento de los concesionarios mediante el informe relativo a la encuesta sobre el nivel de satisfacción del cliente, excepto en el caso de un concesionario encargado de los servicios de viaje, cuyo informe se emitió durante 2019.
- ii. De los 13 concesionarios, 8 no habían definido indicadores clave del rendimiento.
- iii. Se disponía de informes sobre el rendimiento profesional para nueve de los 13 concesionarios.

- iv. Se detectaron los siguientes casos de incumplimiento de las disposiciones del contrato:
- a) Un concesionario, encargado de las antenas de telecomunicaciones del techo de la Sede de la FAO, no pagó una factura por importe de 20 000 EUR correspondiente al período comprendido entre el 7 de julio de 2020 y el 6 de julio de 2021 pese al envío de varios recordatorios. Había subcontratado el negocio relacionado con las antenas a otra empresa, que todavía no había reconocido su obligación de pagar la factura. Recientemente se examinó el caso con el departamento jurídico de la FAO a fin de determinar el posible recurso.
  - b) Otro concesionario no pagó una factura por importe de 20 000 EUR correspondiente al período comprendido entre el 7 de julio de 2020 y el 6 de julio de 2021. Este concesionario también había subcontratado su negocio relacionado con las antenas a otra empresa y el caso también se examinó recientemente con el departamento jurídico.

**Recomendación 12: La Administración podría introducir acuerdos sobre el nivel del servicio, con indicadores de rendimiento claramente definidos, en los nuevos contratos de concesión con miras a reforzar el marco contractual.**

#### **4. Cuestiones relativas a la gobernanza**

##### **i) Seguimiento de los riesgos**

115. De conformidad con la NICSP 30, el análisis del valor en riesgo refleja las interdependencias entre las variables de riesgo y, como tal, constituye el método preferido para revelar información sobre el riesgo financiero en los estados financieros. Dicho análisis cuantifica la posible pérdida de valor de un activo o cartera durante un período definido para un determinado intervalo de confianza. La FAO lleva un seguimiento del riesgo de su cartera de inversiones a largo plazo a través de diversos instrumentos de seguimiento de los riesgos, a saber, el rendimiento de la inversión en relación con los índices de referencia, la duración de la cartera y el valor en riesgo. La FAO mide el valor en riesgo en porcentajes y en USD con un nivel de confianza del 95 % para el período de un año de distintas carteras a largo plazo (cartera de valores en mercados desarrollados y diferentes carteras de valores de renta fija), así como la cartera general de inversiones a largo plazo.

116. Sin embargo, la FAO no mide el valor en riesgo de la cartera de valores en mercados emergentes, por lo que este análisis queda excluido de la medición de riesgos. Por lo tanto, la Organización no cuantifica el riesgo de posibles pérdidas referentes a la cartera de valores en mercados emergentes. En consecuencia, el valor en riesgo de la cartera general de inversiones a largo plazo no muestra la situación correcta de las posibles pérdidas en relación con el seguimiento de los riesgos. Habida cuenta de que el rendimiento histórico de la cartera de valores en mercados emergentes es más volátil y la FAO tiene una inversión de 68,94 millones de USD en valores de mercados emergentes (10,75 % del total de la cartera de inversiones a largo plazo), llevar un seguimiento del valor en riesgo de la cartera de valores en mercados emergentes es fundamental para supervisar el riesgo de cada una de las carteras y sus efectos en la cartera general de inversiones a largo plazo.

117. Asimismo, se observó que la Organización solo llevaba un seguimiento del valor en riesgo con un nivel de confianza del 95 %. Podría considerarse la posibilidad de aumentar este nivel (por ejemplo, al 99 %) con miras a llevar un seguimiento más estricto del riesgo. La Administración convino en aplicar esta recomendación de cara a la presentación del informe de diciembre de 2021.

**Recomendación 13: La FAO podría calcular el valor en riesgo de todas las carteras de inversiones a fin de evaluar las pérdidas que podría sufrir la cartera de inversiones en su conjunto, así como considerar la posibilidad de aumentar el nivel de confianza para mejorar el seguimiento de los riesgos.**

## ii) Casos de denuncia

118. En el cuadro siguiente se presentan los casos de denuncia pendientes desglosados por año:

**Cuadro 8**

Año	2017	2018	2019	2020
Denuncias pendientes en enero	42	49	106	120
Nuevas denuncias recibidas durante el año	76	112 (47,4)	121 (8,04)	170 (40,4)
Total	118	161	227	290
Denuncias que se ha comenzado a investigar	n/d	26	24	19
Denuncias tramitadas/cerradas	69	55	107	163
Denuncias pendientes de investigar al finalizar el año	<b>49</b>	<b>106</b>	<b>120</b>	<b>127</b>

*Fuente:* información proporcionada por la FAO.

Las cifras entre paréntesis indican el porcentaje de aumento de nuevos casos anuales.

119. El número de nuevas denuncias recibidas ha venido aumentando cada año. En 2020, el número de casos nuevos creció un 40,4 %, en comparación con el incremento del 8,04 % de 2019. Del total de denuncias recibidas durante 2020, las principales categorías fueron fraudes cometidos por el personal de la FAO y por terceros (41 %), hostigamiento y abuso de autoridad (20 %), favoritismo (10 %), acoso sexual (6 %) e infracciones del Manual de la FAO (13 %).

**Recomendación 14: En vista de la naturaleza de los casos de denuncia, la FAO podría examinar si es necesario introducir alguna mejora sistémica. Asimismo, podría considerar la posibilidad de dotar a la OIG de suficientes recursos para abordar el número cada vez mayor de denuncias.**

## iii) Aplicación de las recomendaciones formuladas por la Oficina del Inspector General

120. El 31 de diciembre de 2020 estaban pendientes 480 recomendaciones de la OIG cuya aplicación había sido aceptada por la Administración. En el caso de 292 recomendaciones, la Administración efectuó un total de 748 revisiones de las fechas de aplicación; en particular, se hicieron múltiples revisiones de las fechas de aplicación previstas de 181 recomendaciones (entre dos y 12 revisiones) desde su formulación. El intervalo de tiempo entre la fecha inicial de aplicación y la última fecha revisada iba de las dos semanas a los 92 meses, con una media de 17 meses.

121. Asimismo, se observó que la OIG había revisado (en marzo de 2021) sus procedimientos para el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de auditoría en el Manual de auditoría. Todas las medidas acordadas que estuvieran pendientes durante 36 meses o más serían objeto de un examen

conjunto y se cerrarían con el acuerdo de la Administración (al nivel del Director General Adjunto) para asumir los riesgos correspondientes, a menos que la Administración solicitara de forma justificada más tiempo para aplicar las recomendaciones pendientes desde hacía tiempo. Se dio a entender que la OIG emprendería pronto una evaluación de las recomendaciones pendientes desde hacía tiempo e indicaría en su informe anual de 2021 el número de recomendaciones cerradas sin haber sido aplicadas. También se señaló que la OIG alentaba a la Administración a proseguir la aplicación con la mayor prontitud posible y, si bien era prerrogativa de la Administración aceptar el riesgo que suponía no aplicar las recomendaciones, la OIG continuaba subrayando a la Administración y el Comité de Auditoría de Supervisión las consecuencias de tal aceptación.

122. Habida cuenta de la responsabilidad asignada a la OIG, que incluye, entre otras cosas, la evaluación de la idoneidad y la eficacia de los mecanismos de la Organización relacionados con el control interno, la gestión financiera, el uso de los activos, la investigación de las denuncias de irregularidades y la función en la promoción de la integridad en las operaciones de la FAO, se considera que es necesario trabajar en pro de la pronta aplicación de las recomendaciones aceptadas. El cierre de las recomendaciones aceptadas, sobre la base de la aceptación por parte de la Administración de los riesgos derivados de no aplicarlas, puede llevar a que se diluya el compromiso con el fortalecimiento de los procesos de gobernanza interna.

123. La Administración informó de que el primer trimestre de 2021 se puso en marcha una campaña de la Administración superior encaminada a sensibilizar acerca de la importancia de aplicar de forma oportuna las “medidas y recomendaciones acordadas” relacionadas con la auditoría.

**Recomendación 15: La FAO podría seguir examinando periódicamente al nivel pertinente las medidas aceptadas pendientes relativas a las recomendaciones, así como aplicarlas ajustándose a un plazo preciso.**

## **C. CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA DE LAS OFICINAS SOBRE EL TERRENO<sup>9</sup>**

### **1. Gestión de proyectos**

124. Es necesario mejorar la gestión de proyectos en todas las oficinas descentralizadas auditadas durante el año. En varios proyectos de las oficinas descentralizadas auditadas este año se observaron desfases en los plazos de terminación de las actividades de los proyectos, lentitud en los avances de los trabajos y demoras en el cierre de los proyectos.

#### **i) Retrasos en la ejecución de los proyectos**

125. Algunos de los motivos de los retrasos en la ejecución son la prolongación de los procedimientos de contratación y licitación, el largo y dilatado proceso de contratación de personal internacional, las demoras en la selección de los asociados operacionales, el inicio de los proyectos sin el compromiso firme de los países participantes y la consiguiente retirada de algunos países, los retrasos en la contratación de consultores, las deficiencias en la planificación de los proyectos y el inicio de proyectos sin los datos suficientes. Los retrasos en la ejecución de los proyectos hacen que se prorroguen los proyectos. Si bien estas prórrogas no suelen entrañar costos adicionales, dan lugar a retrasos en la transferencia de los beneficios previstos a los destinatarios. Aunque se reconoce que en ocasiones los proyectos se retrasan debido a factores externos que no pueden controlarse, hubo varios casos en los que las demoras podrían haberse evitado con una gestión y un seguimiento mejores. En la FNIRQ, las razones de los retrasos se atribuyeron a motivos de seguridad y al acceso restringido a las zonas de ejecución de los proyectos. No obstante, se observó que, en el momento de formular los proyectos, las zonas determinadas para su ejecución se consideraban de bajo riesgo. Ello pone de manifiesto la necesidad de mejorar la evaluación de riesgos durante la formulación de los proyectos a fin de velar por que los riesgos se determinen correctamente y con bastante antelación, de modo que no obstaculicen la marcha de los proyectos.

#### **ii) Retrasos en el cierre de los proyectos**

126. Hubo 13 proyectos en los que el cierre financiero se efectuó con retrasos de entre 21 y 710 días, incluso una vez finalizadas las actividades del proyecto y tras el cierre operacional. Además, algunos proyectos estuvieron a la espera de recibir el cierre financiero durante largos períodos a pesar de haberse cerrado las operaciones y completado las actividades del proyecto. Si bien en ocasiones los motivos de los retrasos se atribuyeron a factores externos fuera del control de la Organización, en algunos casos las demoras se debían a factores que podían controlarse como los retrasos en la solicitud del cierre del proyecto por parte del Responsable del presupuesto, la imposibilidad de abordar con la Sede los casos de retraso en el inicio del cierre por parte de la División de Finanzas de la Sede, los retrasos en el cierre de los compromisos, las demoras en la liquidación de las solicitudes de reembolso de gastos de viaje

---

<sup>9</sup> Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte (RNE) en el Cairo, Oficina Subregional para el África Austral (SFS) en Zimbabwe y seis representaciones de la FAO, a saber, en Camerún (FRCMR), Iraq (FNIRQ), Malawi (FRMLW), Pakistán (FAPAK), Siria (FNSYR) y Zimbabwe (FRZIM).

pendientes, los retrasos en la resoluciones de cuestiones contables, el exceso de gastos en las líneas presupuestarias y el gasto en partidas no presupuestadas que exigieron la revisión del presupuesto *a posteriori* y la aprobación por parte del donante de las líneas presupuestarias en las que se había incurrido en un exceso de gastos, los retrasos en la presentación de los informes finales a los donantes, y las demoras en la aprobación y aceptación del informe final por parte del donante.

127. Varias de estas cuestiones se señalaron en anteriores auditorías externas y se formularon recomendaciones. En ocasiones, aunque se declaró que se habían aplicado las recomendaciones, se observó que las deficiencias persistían. En relación con la FAPAK, por ejemplo, la auditoría externa había recomendado anteriormente, en el informe de 2016, que se elaboraran mecanismos internos para supervisar y hacer cumplir las responsabilidades y la rendición de cuentas por parte de los encargados del proceso, en particular las desempeñadas por los responsables del presupuesto en el marco de su esfera de control con miras a garantizar el cierre rápido de los proyectos. Si bien se afirmó que se había aplicado esta recomendación, se observó que en varios proyectos había retrasos a la hora de efectuar el cierre financiero debido a demoras en la liquidación de los compromisos financieros pendientes.

128. La FAPAK declaró que, con la designación del Oficial de operaciones y Jefe de la Unidad de Operaciones en abril de 2020, se creó la Unidad de Operaciones, que tenía funciones y responsabilidades claras, en particular la supervisión y la prestación de apoyo a fin de garantizar el cierre operacional y financiero en tiempo oportuno de los proyectos. La FRMLW afirmó que se habían previsto reuniones periódicas entre las secciones encargadas de la coordinación, las operaciones, las compras y contrataciones y las cuestiones financieras con objeto de velar por el cierre oportuno de los compromisos de los proyectos. Se toma nota con satisfacción de las medidas adoptadas por estas oficinas para mejorar los procesos relativos al cierre de proyectos.

**Recomendación 16: Podría fomentarse la ejecución de los proyectos mejorando la evaluación de riesgos y la planificación a fin de garantizar la finalización oportuna de los proyectos. Podría velarse por que el cierre operacional y financiero de los proyectos se realice dentro de los plazos prescritos.**

### iii) Inexactitud de la información del FPMIS

129. El FPMIS es un instrumento informático de información y vigilancia para toda la Organización destinado a respaldar las actividades financiadas con cargo a recursos extrapresupuestarios, así como proyectos del Programa de cooperación técnica (PCT) financiados con cargo al Programa ordinario. Es importante garantizar la exactitud de la información para que la Administración pueda aprovechar plenamente su potencial como instrumento eficaz de seguimiento.

130. En varias oficinas sobre el terreno se observaron errores en la información cargada en el FPMIS<sup>10</sup>, por ejemplo, fechas del cierre financiero anteriores a las del cierre operacional, errores en la información de los miembros del Equipo directivo del proyecto, proyectos cancelados y proyectos en tramitación

---

<sup>10</sup> Diez casos en la FNSYR, cuatro casos en la FRZIM, tres casos en la RNE (El Cairo), dos casos en la FRMLW y un caso en la FAPAK.

que seguían apareciendo en el sistema aunque se hubiera descubierto posteriormente que eran inviábiles, indicadores de realizaciones y estado de los proyectos que no se actualizaban oportunamente, y errores en las fechas de finalización de las actividades de los proyectos y de presentación de los informes a los donantes. La inexactitud de la información del FPMIS desvirtúa la finalidad de contar con un mecanismo de seguimiento y socava la eficacia del FPMIS como instrumento de seguimiento.

**Recomendación 17: Los responsables de los procesos podrían estar concienciados acerca de la propiedad de los datos y la necesidad de asegurar la exactitud de los datos y la información del sistema.**

## **2. Compras y contrataciones**

### **i) Planificación de las compras y contrataciones**

131. La planificación de las compras y contrataciones contribuye a satisfacer las necesidades de bienes y servicios de forma eficiente y oportuna y de conformidad con la normativa de la Organización. El plan de compras y contrataciones debería actualizarse periódicamente con miras a incluir nueva información a medida que esté disponible, mostrar los progresos, detectar las demoras y poner en marcha medidas para mitigar cualquier riesgo conexo.

132. En la mayoría de las oficinas auditadas se observaron grandes divergencias entre las operaciones de compra y contratación planificadas y las ejecutadas y, como resultado, las oficinas no pudieron aprovechar plenamente los beneficios de estos planes. Algunos años, la divergencia llegó a ser del 78 % (Oficina Subregional para el África Austral [Zimbabwe]) y el 140 % (FRZIM). En la FRZIM, las compras y contrataciones reales superaron considerablemente a las previstas (entre un 107 % y un 810 %) durante el período examinado. En la FRMLW no se elaboró el plan de compras y contrataciones de 2018, y en 2019 y 2020 las compras y contrataciones reales fueron sistemáticamente menos que las previstas. Los planes no se examinaban periódicamente ni se actualizaban, y las desviaciones respecto de los planes no se documentaban, analizaban ni señalaban a la Administración superior para su aprobación. Estas amplias variaciones durante un período prolongado desvirtúan el objetivo de elaborar planes de compras y contrataciones y ponen de manifiesto deficiencias en la planificación.

133. Entre los motivos de la desviación entre las compras y contrataciones reales y las previstas, la Administración señaló los siguientes casos: responsables del presupuesto de los proyectos que no presentaban planes de compras y contrataciones en la primera solicitud; proyectos en los que no se actualizaban los planes de compras y contrataciones existentes en caso de realizar más actividades durante el año o de recibir fondos adicionales que requirieran un plan complementario; nuevos proyectos que se iniciaban durante los últimos meses del año sin que se elaboraran y presentaran planes de compras y contrataciones.

134. En la RNE (El Cairo) y la FNIRQ, las divisiones encargadas de las compras y contrataciones no formulaban planes de trabajo anuales. En los planes de compras y contrataciones elaborados en la FAPAK no se incluía información suficiente sobre, por ejemplo, la fuente de financiación, los nombres de los compradores y los métodos propuestos de compra y contratación.

**Recomendación 18: Podría introducirse en las oficinas sobre el terreno un sistema de exámenes trimestrales de los planes de compras y contrataciones anuales con miras a facilitar la evaluación de los progresos realizados en las operaciones de compra y contratación con respecto a los hitos previstos. Podrían actualizarse los planes de compras y contrataciones para velar por que sigan constituyendo un documento dinámico que refleje los cambios en las necesidades de compra y contratación. Se podría advertir a los equipos de los proyectos sobre la importancia de la presentación oportuna de los planes de compras y contrataciones.**

**ii) Discrepancia entre la cantidad encargada y la cantidad recibida**

135. El examen de los datos relativos al módulo de compras y contrataciones del SMGR reveló una discrepancia entre la cantidad encargada y la cantidad recibida. La Administración informó de que la recepción de insuficientes bienes podía deberse a entregas incompletas o productos defectuosos que no se habían sustituido, o a que no se había necesitado la totalidad de las cantidades encargadas inicialmente porque habían cambiado las circunstancias después de la realización del pedido. En los casos en los que los requisitos cambiaron después de haber realizado el pedido, la cantidad neta encargada no se revisó ni actualizó en el Sistema de planificación institucional de los recursos antes de la fecha de vencimiento de las correspondientes órdenes de compra para velar por que el sistema recogiera la información correcta. Se observaron 1 986 casos en tres oficinas en los países —a saber, 1 638 casos en la FRMLW, 261 casos en la FRCMR y 87 casos en la FRZIM— en los que la cantidad recibida era inferior a la cantidad neta encargada. No había documentación en el sistema que indicara los motivos de las diferencias entre las cantidades encargadas y las recibidas.

136. En algunas ocasiones, a pesar del cierre de las órdenes de compra, los gestores de contratos o compradores no actualizaban el estado de recepción de los bienes en el sistema. Aparecía que la cantidad recibida era cero, aunque se habían recibido los bienes y se habían efectuado los pagos tras la debida certificación por parte del solicitante.

**Recomendación 19: Podría llevarse a cabo un examen de todos los casos en los que la cantidad real recibida era inferior a la cantidad neta encargada. Podría actualizarse el SMGR para que refleje la situación correcta siempre que la cantidad encargada haya sufrido algún cambio después de haber realizado el pedido.**

**iii) Discrepancia entre el monto facturado y la cantidad recibida**

137. En algunos casos el monto en divisa facturado se correspondía con la “cantidad neta encargada” y no con la “cantidad neta recibida”. Hubo varios casos en la FRMLW, la FRCMR y la FRZIM en los que se registró que la cantidad recibida era cero, pero el monto facturado se correspondía con la cantidad encargada. No obstante, la Administración declaró que los pagos solo se realizaban después de haber recibido la certificación por parte del solicitante en cuanto a la recepción efectiva de las cantidades encargadas.

**Recomendación 20: La FAO podría velar por que la información del SMGR relativa a la cantidad facturada se corresponda siempre con la cantidad recibida y no con la encargada a fin de asegurar la exactitud de la información, así como de ofrecer otro punto de verificación para garantizar que los pagos sean correctos.**

**iv) Retrasos en las compras y contrataciones**

138. En varias oficinas hay margen para reducir el tiempo que se necesita para emitir las órdenes de compra a partir de la fecha de recepción de las solicitudes. En algunos de los casos verificados por muestreo en la RNE (El Cairo) se necesitaban entre 42 y 345 días para tramitar las solicitudes. La mayoría de retrasos se observaron en la etapa de evaluación técnica del proceso de compra o contratación. En la FAPAK se observó que, en promedio, el tiempo que llevaba realizar una evaluación técnica era de 43 días. En algunos casos, la evaluación técnica estaba pendiente desde mayo de 2019.
139. Incluso tras la emisión de las órdenes de compra se producían demoras en la recepción de los bienes encargados. En la FRMLW se observó que en 1 142 casos se emitieron órdenes de compra durante 2018 y 2019, pero no se recibieron los bienes, o la cantidad recibida era inferior a las encargadas, aunque hacía tiempo que se habían excedido los plazos de entrega previstos. Análogamente, en la FRCMR, en el 64 % de los casos, los bienes encargados durante 2017, 2018 y 2019 todavía no se habían recibido incluso después de más de un año. En la FRZIM, había órdenes de compra de bienes emitidas entre 2018 y 2020 en las que tras largos períodos no se habían recibido los bienes o la entrega había sido incompleta, lo que reflejaba la deficiencia de los sistemas de supervisión y seguimiento.

**Recomendación 21: Podrían examinarse todas las órdenes de compra pendientes cuyas fechas previstas de entrega se hayan superado y podrían imponerse indemnizaciones por daños y perjuicios siempre que sea aplicable.**

**v) Órdenes de compra de servicios**

140. En el SMGR, los recibos se expiden principalmente para las órdenes de compra relacionadas con bienes y partidas conexas. El Sistema no emite recibos para las órdenes de compra relacionadas con la contratación de servicios. La Administración declaró que en el SMGR no se necesitaba ningún recibo de la contratación de servicios, ya que no se entregaban bienes materiales ni se requería inspección y el pago por los servicios y obras solo se tramitaba cuando se había recibido la certificación del solicitante o gestor del contrato en relación con la prestación efectiva de los servicios. Sin embargo, la auditoría considera que los recibos de la contratación de servicios también deberían registrarse en el SMGR en las mismas partidas que las relacionadas con la compra de bienes.

**Recomendación 22: También podrían actualizarse en el SMGR los servicios recibidos inmediatamente después de recibir la certificación por parte del gestor del contrato y antes de emitir el pago a fin de garantizar que en el sistema se refleje la situación completa de la operación de contratación de servicios.**

**vi) Falta de números de solicitud de compra**

141. De conformidad con la disposición del Manual, las solicitudes de compra de bienes y contratación de obras y servicios, a excepción de los casos de actividades de emergencia y situaciones de apremio, acuerdos marco y concursos provisionales, deben ser aprobadas por el responsable del presupuesto para certificar la disponibilidad de fondos por valor del costo estimado de la operación de compra o contratación. En la FRMLW y la FRCMR se crearon 4 079 órdenes de compra sin las correspondientes solicitudes, lo que pone de manifiesto las deficiencias en los controles de validación, puesto que el sistema no debería permitir la tramitación de una operación de compra o contratación sin un número de solicitud de compra válido.

**Recomendación 23: En los casos en que no sea necesario añadir los números de solicitud de compra a las adquisiciones, podría rellenarse el campo relativo a dicho número con información como, por ejemplo, “No se aplica” o “No se necesita” en lugar de dejarlo en blanco, a fin de demostrar que se ha cumplido con el flujo de trabajo establecido.**

## **vii) Garantías de cumplimiento**

142. En la política de la FAO sobre compras y contrataciones se exige a los proveedores que presenten instrumentos de garantía para todos los contratos de alto valor y técnicamente complejos o los contratos de construcción a fin de asegurar la ejecución satisfactoria del contrato, incluso durante su período de mantenimiento o de responsabilidad por defectos.

143. En todas las oficinas auditadas, se observó que, salvo en el caso de los contratos de construcción, no se estaban obteniendo garantías de cumplimiento para otros contratos de alto valor. En la FNIRQ, si bien la Administración declaró que se estaban obteniendo fianzas de cumplimiento, que se estaban devolviendo a los proveedores una vez finalizado el período de responsabilidad por defectos, este proceso no se estaba documentando debidamente. Por lo tanto, la auditoría no pudo cerciorarse de que efectivamente se estaba siguiendo este procedimiento para proteger los intereses de la Organización.

**Recomendación 24: En los contratos de compras y contrataciones de alto valor, se podrían obtener de forma sistemática instrumentos de garantía de los proveedores y documentarlos para proteger los intereses de la Organización.**

## **3. Medidas de control interno**

144. La FAO cuenta con un marco de control interno que integra los mecanismos de cumplimiento y control en un marco de coherente y exhaustivo. El marco busca mejorar el grado de cumplimiento de los procedimientos y las directrices vigentes, el logro de los resultados previstos y la calidad de la información facilitada a los órganos rectores y otras partes interesadas.

### **i) Pérdida de activos y bienes**

145. Se observaron casos de robo o pérdida de bienes de la FAO en algunas oficinas, lo que puso de manifiesto la necesidad de mejorar el cumplimiento de los procedimientos de control incorporados para proteger los activos y bienes de la Organización. A este respecto, en varias ocasiones no se siguieron los procedimientos prescritos y se produjeron demoras en los plazos para la adopción de las medidas necesarias. En la FAPAK y la RNE (El Cairo) se detectaron algunos problemas, por ejemplo, en ocasiones no se notificaba el robo o la pérdida de activos o el depositario de los activos no cumplimentaba la denuncia de pérdida o robo de la policía; también se observaron retrasos en la puesta en marcha de medidas por parte del oficial responsable de los activos con miras a iniciar la recuperación del costo tras haber notificado el incidente y hubo casos en los que se emprendían procedimientos después del cese del empleo contractual por parte del depositario de los activos, de modo que no se recuperaba el costo y, en última instancia, las pérdidas se pasaban a pérdidas y ganancias. En algunos casos, en el registro de activos no se habían consignado correctamente los datos del depositario de los activos, lo que hacía difícil determinar sobre quién recaía la responsabilidad por la pérdida de los activos.

146. Existen procedimientos detallados para expedir bienes de la FAO al personal de la Organización y los recursos humanos no funcionarios para uso oficial. Se observó que en algunas ocasiones no se cumplía con los procedimientos establecidos al expedir equipo de la FAO a los funcionarios o

consultores. En la FNIRQ, la FNSYR y la FAPAK, el formulario de préstamo de bienes establecido en virtud del Manual no se utilizaba para expedir activos de la FAO al personal. En un gran número de casos (166 en la FAPAK, 18 en la FNIRQ y 61 en la FNSYR), los activos se prestaban sin la aprobación del oficial competente. Asimismo, en varias ocasiones (61 casos en la FNSYR y 21 casos en la FNIRQ), se prestaban activos sin registrar el número de los mismos, por lo que no se pudo verificar si los datos del depositario del activo se habían actualizado debidamente en el registro de activos de los correspondientes años. En los casos en que se registraron los números de los activos en el formulario de préstamo de bienes, el examen del registro de activos reveló que en muchos casos (166 en la FAPAK, dos en la FRMLW, 17 en la FRCMR y tres en la FRZIM) no se actualizaban los datos del depositario de los activos en el registro de los correspondientes años. En la FNIRQ se detectó, por ejemplo, que un activo se prestaba al mismo funcionario dos veces con firmas notablemente distintas o que el mismo activo se prestaba en diferentes ocasiones con números de etiqueta distintos.

147. Análogamente, hubo casos de incumplimiento de los procedimientos establecidos para la donación de los bienes de la FAO. En el primer paso del flujo de trabajo prescrito para la donación del material excedente, el oficial responsable de los activos recibe una solicitud de donación de una organización benéfica, educativa o sin fines de lucro en relación con el material excedente de la FAO. El examen de los registros relativos a la enajenación del material excedente a través de la donación y la destrucción reveló que en la FAPAK se donaron dos activos sin haber recibido la solicitud de la organización destinataria en el formato establecido. Un activo se donó sobre la base de una solicitud verbal sin la documentación justificativa. No había suficiente documentación para indicar que la enajenación de activos de la Organización mediante la venta al personal de las Naciones Unidas y del material informático mediante su destrucción se llevara a cabo con la aprobación de la autoridad competente.

## **ii) Pagos a los consultores**

148. En la FNSYR se detectaron varios casos de pagos excesivos a los consultores, pagos a los consultores cargados al proyecto sin que se hubieran utilizado sus servicios, y pagos a consultores efectuados después del cierre de las actividades del proyecto. La Administración lo atribuyó a la falta de personal en la Oficina y añadió que la contratación de un oficial de operaciones internacionales durante 2020 había reforzado esta función.

149. El objetivo de las directrices de la FAO relativas a los consultores consiste en garantizar la coherencia del enfoque relativo a la selección y los paquetes de remuneraciones de los consultores. En la FRZIM, los consultores recibieron remuneraciones superiores a las tarifas diarias máximas sobre el terreno establecidas según el nivel de complejidad de la tarea sin haber remitido el asunto a las autoridades superiores y haber obtenido su aprobación para desviarse de las tarifas locales para consultores fijadas.

## **iii) Pagos excesivos a proveedores**

150. En la SFS (Zimbabwe) se observaron casos de pago excesivo a proveedores (cuatro casos que ascendían en total a 18 685,69 USD), como consecuencia de un fallo técnico en el SMGR al utilizar los pagos por transferencia electrónica de fondos. La recuperación de las cantidades de los proveedores lleva pendiente desde hace más de cuatro años. La Administración declaró que recientemente se llevó a cabo sin éxito un seguimiento para recuperar los pagos excesivos y que pronto se solicitará el pase a pérdidas y ganancias. Asimismo, la Administración informó de que la Oficina estaba tomando medidas para contratar personal adicional para asistir en las funciones de verificación.

**iv) Presentación de informes sobre el control interno**

151. El proceso de presentación de informes anuales sobre el control interno requiere que todos los jefes de las oficinas y directores de las divisiones presenten una lista de comprobación de autoevaluación con fines de control interno al Subdirector General o Director General Adjunto pertinente para su examen y validación. El Subdirector General o el Director General Adjunto dan seguridades al Director General sobre el funcionamiento del control interno en el ámbito de sus responsabilidades de gestión. Basándose en estas garantías, el Director General adjunta a los estados financieros anuales una declaración sobre la eficacia de los controles internos. Por lo tanto, es importante velar por que estos informes reflejen el estado real de los controles internos.

152. En la auditoría se evaluó la exactitud de los informes sobre el control interno a través del examen del cuestionario de control interno. Se observó que algunas respuestas al cuestionario no reflejaban el estado real de los controles internos. La RNE (El Cairo) informó de que en diciembre de 2019 se habían adoptado las medidas necesarias en todas las esferas de riesgo determinadas. Sin embargo, la comprobación por muestreo indicó que en algunas ocasiones la aplicación solo había sido parcial. Análogamente, en la FNIRQ, de los 37 puntos de control aplicados plenamente según las respuestas al cuestionario de 2019, algunos de ellos solo se habían aplicado parcialmente, a saber, algunos relacionados con la evaluación de riesgos durante la formulación de proyectos; el seguimiento de la ejecución del presupuesto y los programas; la asignación y separación de las funciones; y algunos encaminados a garantizar la eficiencia, el cumplimiento y el control en esferas administrativas.

153. Del mismo modo, el estado de aplicación del Plan de prevención del fraude de 2019 tampoco se había formulado correctamente en la FNIRQ, ya que contenía información imprecisa. Por ejemplo, la medida propuesta para hacer frente al riesgo en la planificación de viajes consistía en velar por que los viajeros presentaran informes de fin de misión con las tarjetas de embarque al coordinador de viajes para cerrar las solicitudes de reembolso de gastos de viaje en el SMGR dentro de los 30 días siguientes al final de la misión. Se declaró que esto se había logrado. Sin embargo, se observó que no se presentaron informes de fin de misión en 10 de los 23 viajes oficiales durante 2019 incluso después del período estipulado. En la FNSYR no se aplicó activamente el Plan de prevención del fraude de 2019, ya que de las 16 medidas de mitigación solo se adoptó una, dos medidas se retrasaron, tres se cancelaron y los plazos de las 10 restantes se revisaron. La RNE (El

Cairo) tampoco había actualizado su Plan de prevención del fraude con los plazos revisados para las actividades que no se habían podido completar en las fechas fijadas.

**Recomendación 25: La FAO fortalecerá los controles internos para garantizar una mayor rendición de cuentas y un mejor cumplimiento de los procedimientos de control integrados con miras a proteger sus activos y bienes, asegurar la exactitud de los informes presentados sobre el estado del control interno y velar por que los pagos a consultores y a proveedores de bienes y servicios sean correctos.**

v) **Administración del efectivo**

154. Es necesario mejorar la administración del efectivo en las oficinas auditadas. En ninguna de las oficinas auditadas se estaban llevando a cabo periódicamente recuentos mensuales del efectivo sin previo aviso con miras a tener garantías acerca de la existencia real de efectivo en posesión del depositario pertinente. En algunas oficinas solo se realizaba el recuento cuando era necesario reponer el dinero para gastos menores.
155. En la RNE (El Cairo), si bien se preparaban estados de conciliación bancaria periódicos, se observó que había una diferencia de 7 485 USD y 2 876,56 EGP mantenidos en las respectivas monedas al 31 de diciembre de 2017, 2018 y 2019, según el informe resumido sobre la conciliación entre los saldos del informe del libro mayor y las cuentas de anticipos. La conciliación de estas diferencias lleva pendiente desde hace más de tres años.
156. Se detectaron casos de incumplimiento de la disposición del Manual que estipula que al menos una vez al mes, hacia finales de mes o cuando el nivel de dinero para gastos menores llegue al 20 % del nivel establecido, el titular de la cuenta de anticipos debería solicitar la reposición de dicho dinero. En la FAPAK y la FNIRQ, las solicitudes para la reposición del dinero para gastos menores se realizaron cuando el nivel de efectivo era inferior al 20 % del límite aprobado. En algunos casos, esta solicitud se formulaba cuando el saldo restante del dinero para gastos menores suponía solo el 10 % del nivel aprobado, con lo que la oficina corría el riesgo de no disponer fácilmente de efectivo para pagar obligaciones de poca cuantía o a los proveedores que no aceptaban pagos con cheque.
157. Asimismo, en varias oficinas era necesario examinar los niveles autorizados de dinero para gastos menores con miras a su posible ajuste sobre la base de las cantidades utilizadas mensualmente. Muchas de las cuentas de dinero para gastos menores o para gastos fuera de la Sede de la SFS (Zimbabwe), la FNIRQ, la FAPAK y la FNSYR tenían muy pocas transacciones y precisaban pocas reposiciones, lo que indicaba que los niveles de dinero para gastos menores bastaban para sufragar los gastos de un mes. Disponer de más fondos de los necesarios plantea el riesgo injustificado de que el dinero para gastos menores o para gastos fuera de la Sede se pierda debido a la devaluación, un posible uso indebido o el robo.
158. Del examen del informe de efectivo en tránsito del 31 de diciembre de 2020 se desprendió que en la SFS (Zimbabwe) y la FRCMR había 67 pagos de cuentas bancarias que llevaban pendientes durante períodos que iban de los 37 a los 343 días.

**Recomendación 26: Podría reponerse el dinero para gastos menores de forma oportuna y podrían realizarse recuentos mensuales del efectivo sin previo aviso para comprobar la existencia de efectivo en posesión del depositario en cualquier momento dado. Podría examinarse la cuantía autorizada de dinero para gastos menores en las oficinas descentralizadas sobre la base de su utilización.**

**vi) Seguimiento de las recomendaciones de auditoría interna**

159. No se llevó a cabo un seguimiento adecuado de las recomendaciones de auditoría interna en la FRMLW. El Inspector General recomendó que la Oficina debía velar por que se impartiera capacitación sobre el FPMIS a los oficiales pertinentes para que realizaran revisiones oportunas del presupuesto y cargaran los informes clave a fin de proporcionar información actualizada y precisa sobre la gestión a nivel institucional. Sin embargo, los registros de capacitación facilitados a la auditoría no indicaban que se hubiera impartido capacitación sobre el FPMIS al personal pertinente. También se recomendó que se velara por que, al menos al cierre de ejercicio, se examinaran las órdenes de compra pendientes desde hacía tiempo y se cancelaran según fuera necesario. No obstante, como se menciona en la sección anterior del presente informe, se observó que había un gran número de órdenes de compra pendientes en las que se había excedido la fecha prevista de entrega. La auditoría interna forma parte integrante del control interno de cualquier organización y la persistencia de estas deficiencias señaladas por la auditoría interna indica que se requiere una mayor eficacia a la hora de abordar los problemas de control interno.

**vii) Anticipos pendientes**

160. Los anticipos concedidos para viajes y otras actividades diversas deben liquidarse en un determinado plazo. En caso de que algún anticipo siga pendiente después de más de tres meses, este deberá recuperarse del salario de la persona en cuestión o de otras cuantías que tenga pendientes. En algunas ocasiones los anticipos llevaban bastante tiempo pendientes sin que se hubieran recuperado del sueldo de la persona en cuestión y se sancionaban nuevos anticipos para gastos de viaje sin haber ajustado anticipos anteriores.

161. Asimismo, se observaron casos en la FRMLW en los que las fechas efectivas de liquidación de los anticipos para gastos de viaje eran posteriores a las fechas previstas de liquidación indicadas en el SMGR porque algunos viajes oficiales duraban más de lo previsto. Análogamente, en el caso de los anticipos para gastos de funcionamiento, las fechas previstas de liquidación de los anticipos a veces se aplazaban porque los asociados en la ejecución cambiaban la fecha de inicio de las actividades. Sin embargo, estos cambios no se incorporaban ni se actualizaban en el SMGR, de modo que no se garantizaba la exactitud de la información del Sistema ni se aprovechaba su funcionalidad disponible para el seguimiento de los anticipos.

**Recomendación 27: Debe aplicarse estrictamente la política establecida en relación con la liquidación de anticipos y la posible recuperación en caso de impago y podría llevarse a cabo un seguimiento periódico de los pagos anticipados para viajes y para otros gastos.**

#### 4. Gestión de los recursos humanos

162. A fin de garantizar un funcionamiento eficiente y eficaz de las oficinas descentralizadas, es importante velar por que las oficinas cuenten con el personal suficiente, se completen los procesos de contratación en los plazos estipulados de forma justa y transparente y haya oportunidades adecuadas para el desarrollo de la capacidad del personal a través de programas de capacitación. En la auditoría se examinaron estas esferas para evaluar la eficacia de la gestión de los recursos humanos.
163. Garantizar la creación de capacidad y la suficiencia de funcionarios en los puestos fundamentales de las oficinas descentralizadas es una esfera que merece la atención de la Organización. La FRCMR se enfrenta a graves limitaciones debido a las vacantes en puestos fundamentales. El puesto de Oficial de seguimiento y evaluación está vacante, lo que ha repercutido en la capacidad de la Oficina para gestionar sus proyectos eficazmente. Se observaron casos de contabilización incorrecta de los gastos y desviación de los procedimientos de documentación establecidos.
164. La RNE (El Cairo) tiene 24 vacantes en importantes puestos directivos de apoyo como el de Oficial de género, Oficial administrativo, Oficial de programas y Economista superior. No cuenta con un oficial de categoría profesional en el ámbito de las compras y contrataciones y todo este proceso lo lleva un solo asociado de compras y contrataciones. Además, este oficial fue miembro del Comité de Apertura de Ofertas durante 2018, lo que indica que no hay una separación de funciones en el ámbito de las compras y contrataciones, algo esencial para velar por que se aplique un nivel adecuado de controles y equilibrios a las distintas operaciones de compra y contratación a fin de minimizar el riesgo de error o fraude. En la mayoría de las oficinas es necesario fortalecer la función de compras y contrataciones mediante la contratación de personal adicional para potenciar la capacidad en materia de recursos humanos.
165. En varias oficinas se detectaron casos de contratación prolongada o reiterada de personal supernumerario, así como de contratación de un gran número de suscriptores de acuerdos de servicios personales para funciones previstas para el personal de plantilla. En la FNIRQ, el 40 % de los puestos de categoría profesional estaban vacantes. No hay ningún oficial de categoría profesional en el ámbito de las compras y contrataciones y un consultor de compras y contrataciones se encarga de todo este proceso, lo que contraviene las directrices de la FAO de 2018, que estipulan que, aunque los consultores sean considerados funcionarios de la Organización, deberían ser contratados para desempeñar funciones de asesoramiento o de carácter consultivo. No debería contratarse a consultores para realizar las tareas ordinarias de los funcionarios de la Organización, ni desempeñar funciones asignadas a los puestos de plantilla, a menos que se trate de una medida de emergencia para cubrir las funciones de un puesto que está temporalmente vacante.
166. En la SFS (Zimbabwe), algunos puestos como los de Oficial superior de políticas, Oficial de tierras y aguas y Representante Adjunto de la FAO estaban vacantes, lo que limitaba la capacidad de la SFS de prestar eficazmente el apoyo general y técnico necesario a los 15 países de la subregión. El Coordinador Subregional de la SFS también es el Representación de la FAO en Zimbabwe, así como en Eswatini y Lesotho, en el marco de sistemas de acreditación múltiple. Estos países se

encargan de un gran número de proyectos, algunos de los cuales son de alcance mundial o regional. Esto, junto con los múltiples estratos de responsabilidades del Representante de la FAO, en particular las interacciones con las contrapartes y la comunidad de donantes, obliga a cubrir el puesto de Representante Adjunto de la FAO.

167. La función del Oficial de tierras y aguas reviste importancia en la subregión, habida cuenta de que los gobiernos nacionales se enfrentan constantemente a esta cuestión; han aumentado las peticiones de apoyo de la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo y los Estados Miembros en relación con las cuestiones de tierras y aguas, teniendo en cuenta que los efectos del cambio climático en la subregión están condicionados por el agua.
168. Si bien se han intentado subsanar las deficiencias antes mencionadas mediante el despliegue de personal y consultores a corto plazo, se necesita una solución sostenible para garantizar que la FAO tenga y conserve la capacidad de liderazgo prevista para abordar las prioridades subregionales y nacionales, tal como se estableció en la Conferencia Regional para África.
169. En la FNSYR, los retrasos en el cierre operacional y financiero de los proyectos se atribuyeron a la ausencia de un oficial de operaciones internacionales, que fue contratado en 2020. Al no contar con un oficial de operaciones internacionales hasta 2020, el mecanismo de control de gastos en la FNSYR presentaba deficiencias, lo que dio lugar a una serie de irregularidades en los pagos a los consultores. La FAPAK no tuvo oficial de compras y contrataciones internacionales hasta marzo de 2019 ni oficial de operaciones internacionales hasta abril de 2020. Se declaró que los retrasos en el cierre de proyectos se habían reducido en la FAPAK tras la designación del Oficial de operaciones y Jefe de la Unidad de Operaciones, que se encargaba de la supervisión y la prestación de apoyo a fin de garantizar el cierre operacional y financiero en tiempo oportuno de los proyectos. Del mismo modo, no se presentaban informes mensuales sobre las existencias de inventario hasta que llegó el Oficial de logística internacional. En la FRZIM es necesario fortalecer la capacidad en materia de recursos humanos para mejorar la gestión de los activos.
170. La FAO fijó en 120 días el plazo para la contratación de personal profesional y profesionales de contratación nacional. En la FAPAK y la RNE (El Cairo), el tiempo dedicado de media a completar todo el proceso de contratación fue de 270 días y 279 días, respectivamente. En ninguno de los casos se finalizó el proceso entero de contratación en los 120 días establecidos. El número de días necesarios para la contratación aumentó de 210 días en 2017 a un promedio de 302 días en 2018 en la RNE (El Cairo).
171. La FAPAK convino en acortar los tiempos de contratación en las etapas que eran responsabilidad de la Oficina en el país. La RNE (El Cairo) afirmó que se estaban realizando esfuerzos por elaborar marcos adecuados de planificación de los recursos humanos y planificación de la sucesión, junto con las debidas prácticas de gestión de puestos, lo que contribuiría a garantizar que se cubrieran de forma oportuna los puestos vacantes de conformidad con las decisiones adoptadas por el Consejo y los órganos rectores a este respecto.
172. Si bien se reconocen los esfuerzos que las oficinas descentralizadas se proponen llevar a cabo para acelerar la contratación para puestos vacantes, es necesario examinar el proceso a fin de reducir

el número de autorizaciones que han de obtenerse y acortar el tiempo de respuesta de las otras instancias del proceso de contratación, por ejemplo, el Centro de Servicios Compartidos en Budapest y la División de Recursos Humanos de la Sede.

173. Si bien es importante garantizar la celeridad en el proceso de contratación, reviste la misma importancia asegurar un procedimiento de selección de personal transparente y competitivo respaldado por una documentación adecuada y sistemática. En la FAPAK se observó que era necesario mejorar el proceso de contratación de recursos humanos no funcionarios. En cuatro de cada 10 casos seleccionados aleatoriamente para el escrutinio en la FAPAK, se había contratado al personal a través de un método no competitivo sin registros acerca del proceso de selección ni explicaciones de la elección de los recursos humanos no funcionarios. Sin un proceso de selección bien definido se desvirtúa la finalidad de contratar personal por medio de un proceso de selección objetivo, transparente y competitivo. En el informe de auditoría externa correspondiente al año 2016 también se recomendó que los procesos de selección se documentaran de forma adecuada y en detalle para demostrar que se había llevado a cabo una selección competitiva, y que se guardaran y conservaran las pruebas correspondientes en aras de la transparencia. Aunque se comunicó que la FAPAK había aplicado esta recomendación, se observó que esta deficiencia todavía existía.

174. La mayoría de las oficinas sobre el terreno no llevó a cabo ningún análisis de las necesidades de capacitación ni recibió información sobre los requisitos de capacitación por parte de los directivos pertinentes. Por ello, los planes de capacitación no se basaban en las necesidades de capacitación o carencias de competencias del personal determinadas. En la RNE (El Cairo), la FAPAK, la FNIRQ, la FNSYR y la FRCMR no se completaron los cursos de capacitación obligatorios para los funcionarios. Las oficinas no contaban con un sistema de evaluación de los resultados en materia de aprendizaje de los programas de capacitación para tener garantías de que la capacitación había logrado los objetivos previstos y contribuido a mejorar el cumplimiento del mandato de la Organización.

**Recomendación 28: Deberían realizarse esfuerzos continuos por cubrir los puestos vacantes de manera competitiva y ajustándose a plazos precisos, al tiempo que se garantiza la transparencia del proceso de selección. Podrían prepararse planes de capacitación sobre la base de la determinación de las carencias de competencias y las necesidades de capacitación, y podría establecerse un sistema de evaluación de las repercusiones de la capacitación.**

## 5. Gestión de activos

175. En la Sección 503 del Manual de la FAO se proporcionan directrices para la gestión de los activos en las que se establece que debe llevarse a cabo la verificación física de los activos de cada oficina descentralizada en el último trimestre de cada año y que debe comprobarse y actualizarse el registro de activos cada año consignando todas las donaciones, enajenaciones y transferencias, así como aportando toda la información relacionada con el estado, el uso y la ubicación de todos los activos no fungibles.

176. Se observó que varias oficinas descentralizadas realizaban la verificación física cada año sin garantizar la exhaustividad y fiabilidad de los datos en el registro de activos. La información del informe de verificación física de los activos era incompleta: faltaban números de serie, números de etiqueta, información sobre la ubicación y datos de los depositarios de los activos. Hubo casos de activos (16 activos por valor de 65 791,84 USD en la RNE (El Cairo) y siete activos por valor de 187 323 USD en la FNIRQ) que no se registraban aunque se hubieran puesto en servicio durante el correspondiente año antes de la fecha de la verificación física.
177. En la RNE (El Cairo), la FNSYR y la FAPAK, los artículos fungibles<sup>11</sup> se incluyeron incorrectamente en el registro de activos. Se señala que esta medida corresponde al grupo encargado de los activos fijos del Centro de Servicios Compartidos, que lleva el registro mundial de activos.
178. De conformidad con la disposición del Manual, cuando el depositario de un activo deja la Organización o se traslada dentro de la misma, el oficial competente debe garantizar que los activos bajo la responsabilidad del depositario se recojan de manera oficial. Debe informarse del cambio de depositario según los procedimientos internos para que figure en el registro de activos en el plazo de una semana desde el día en que se produjo el cambio. En la FRZIM, la FRMLW y la FRCMR no se actualizaron los datos del depositario en el registro de activos, en el que aparecía que los activos estaban asignados a depositarios que habían dejado la Organización y ya no eran miembros del personal de esas oficinas.

## **6. Gestión del riesgo institucional**

179. La FAO cuenta con una política institucional sobre gestión de riesgos con miras a garantizar que se detecten, evalúen, controlen y notifiquen los riesgos importantes a fin de mejorar la capacidad de la Organización de cumplir sus objetivos y las expectativas de las partes interesadas. En la política se establecen las funciones y responsabilidades fundamentales relativas a la gestión de riesgos y se define el proceso de gestión de riesgos. Si bien las oficinas habían preparado registros de riesgos, en algunas de ellas no se habían puesto en marcha las medidas encaminadas a mitigar los riesgos determinados, o estas no se habían completado en los plazos fijados.

### **D. ASUNTOS DE GESTIÓN**

#### **EXAMEN DEL RENDIMIENTO EN RELACIÓN CON LA INICIATIVA REGIONAL PARA ERRADICAR EL HAMBRE EN ÁFRICA**

180. En noviembre de 2020 se llevó a cabo un examen del rendimiento en relación con la Iniciativa regional para erradicar el hambre en África antes de 2025.

---

<sup>11</sup> Los artículos no fungibles son aquellos que tienen una vida útil de al menos un año y que cuestan más de 1 500 USD por unidad, mientras que los artículos fungibles son los que cuestan menos de 1 500 USD por unidad y que pueden utilizarse o consumirse, a excepción de los artículos atractivos. Los artículos atractivos son las piezas de equipo de carácter delicado (es decir, que pueden sustraerse o extraviarse con facilidad) que cuestan 500 USD o más.

## **Introducción**

181. En 2012 se estableció la Alianza renovada para erradicar el hambre en África antes de 2025 entre la Comisión de la Unión Africana y su Organismo de Planificación y Coordinación de la NEPAD<sup>12</sup>, el Instituto Lula y la FAO. En julio de 2013, los cuatro asociados organizaron una reunión de alto nivel en Addis Abeba (Etiopía) que dio lugar a la Declaración a fin de acabar con el hambre y una hoja de ruta para su aplicación. Posteriormente, esta Declaración se aprobó en la Cumbre de la Unión Africana, celebrada en 2014 en Malabo (Guinea Ecuatorial), y se incorporó en la sección relativa al compromiso de acabar con el hambre en África antes de 2025 de la Declaración de Malabo sobre la aceleración del crecimiento y la transformación de la agricultura en pro de la prosperidad común y la mejora de los medios de vida.
182. La Iniciativa regional de la FAO busca fortalecer los programas, los mecanismos, la capacidad y la adopción de medidas necesarios para hacer efectivos los compromisos de acabar con el hambre antes de 2025, así como brindar apoyo a las actividades de cartografía con las que se determinan las deficiencias y las intervenciones necesarias, con miras a mejorar el diálogo sobre las políticas relativas a la seguridad alimentaria y la nutrición en los planos regional y nacional.
183. El OE 1 de la FAO (Contribuir a la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición) y la Iniciativa regional para erradicar el hambre en África antes de 2025 (en adelante, la Iniciativa regional) se solapan en la región de África. Los países prioritarios de esta iniciativa son Angola, el Chad, Etiopía, Ghana, Kenya, Malawi, el Níger y Rwanda.
184. La Iniciativa regional tiene un plazo de 10 años para alcanzar el objetivo de erradicar el hambre en África. Actualmente, se encuentra en la mitad de dicho decenio. El examen se ha llevado a cabo a fin de hacer un balance de los logros de la iniciativa en este momento, evaluar los progresos realizados hacia la consecución del objetivo, determinar las deficiencias y hacer posible que se introduzcan las correcciones necesarias, y crear nuevas iniciativas y asociaciones encaminadas a fomentar el cumplimiento del objetivo de alcanzar el hambre cero en la región antes de 2025.

## **Alcance y método de la auditoría**

185. El examen se llevó a cabo a distancia mediante la obtención de registros y datos de la Sede de la FAO en Roma, la Oficina Regional para África, la intranet de la Organización y las plataformas del Sistema de planificación institucional de los recursos de la FAO (por ejemplo, el FPMIS y el Sistema de apoyo para la planificación, la presentación de informes sobre la ejecución y la evaluación del programa). En la auditoría se examinaron los documentos y datos relacionados con la Iniciativa correspondientes al período comprendido entre 2014 (el año en que se puso en marcha la Iniciativa) y 2020.
186. En el marco de la Iniciativa regional hay 180 proyectos, iniciados en la región de África, que están actualmente en ejecución o que se llevaron a cabo entre 2014 y 2020. De estos, 35 proyectos

---

<sup>12</sup> Nueva Alianza para el Desarrollo de África.

tenían operaciones en los ocho países prioritarios, de los cuales para la muestra se seleccionaron 23, relacionados exclusivamente con el OE 1 (Contribuir a la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición). A su vez, de estos 23 proyectos, se seleccionaron de forma aleatoria siete (que representaban el 53 % del gasto total de los 23 proyectos), relacionados específicamente con el tema “seguridad alimentaria y nutrición”<sup>13</sup>, para examinarlos en detalle<sup>14</sup>.

### Panorama financiero

187. La FAO proporcionó los siguientes datos sobre los recursos financieros procedentes de la financiación ordinaria y los gastos efectuados con cargo a estos recursos, en relación con la Iniciativa, durante el período comprendido entre 2014 y 2019. Los datos se muestran en el Cuadro 9 que figura a continuación:

**Cuadro 9**

(en USD)

<b>Año</b>	<b>Financiación ordinaria de la FAO recibida para la aplicación de la Iniciativa (A)</b>	<b>Ahorros derivados de los puestos vacantes (B)</b>	<b>Recursos financieros totales (A+B)</b>	<b>Gastos con cargo a los fondos obtenidos como (A)</b>	<b>Gastos con cargo a los fondos obtenidos como (B)</b>	<b>Gastos totales</b>
<b>2014</b>	1 369 660	12 585	<b>1 382 245</b>	1 369 660	12 585	<b>1 382 245</b>
<b>2015</b>	1 840 840	417 525	<b>2 258 365</b>	1 840 840	417 525	<b>2 258 365</b>
<b>2016</b>	293 697	1 483 890	<b>1 777 587</b>	293 697	1 483 890	<b>1 777 587</b>
<b>2017</b>	1 703 088	855 749	<b>2 558 837</b>	1 703 088	855 749	<b>2 558 837</b>
<b>2018</b>	512 427	562 356	<b>1 074 783</b>	512 427	562 356	<b>1 074 783</b>
<b>2019</b>	1 670 540	533 251	<b>2 203 791</b>	1 670 540	533 251	<b>2 203 791</b>

*Fuente:* información proporcionada por la FAO.

#### i) Incorporación del hambre cero en la labor de la FAO a escala nacional y regional

188. Uno de los objetivos de la Iniciativa regional para erradicar el hambre en África antes de 2025 (Iniciativa regional) es la incorporación del hambre cero en la labor de la FAO a escala nacional y regional.

189. Se reconoce que la Iniciativa regional no es un programa aislado y que los logros de la iniciativa sobre la reducción del hambre en África dependen de las políticas y los programas puestos en marcha por la FAO, los Estados Miembros, las comunidades económicas regionales y los asociados en el desarrollo. No obstante, la FAO ha determinado algunas formas en las que se propone contribuir al logro de los objetivos de la Iniciativa regional. Una de las medidas determinadas a tal efecto es la incorporación del hambre cero en su labor a escala nacional y regional. Se ha evaluado el rendimiento de la Organización en este contexto.

<sup>13</sup> De conformidad con el documento de la Conferencia Regional de la FAO para África titulado “Síntesis de las evaluaciones de la región de África, 2014-19” (ARC/20/8), publicado para el 31.º período de sesiones de la Conferencia, el tema “seguridad alimentaria y nutrición” se define en el marco de la iniciativa encaminada a poner fin al hambre.

<sup>14</sup> UNJP/MLW/071/EC, GCP /MLW/074/NOR, TCP/GHA/3703, GCP /KEN/089/ITA, TCP/KEN/3704, UTF /RWA/037/RWA y MTF /ETH/100/BMG.

190. Un análisis de los proyectos, desglosados por año de inicio, y los informes del FPMIS sobre la ejecución de los programas de campo por región receptora mostró la siguiente situación anual (Cuadro 10) del presupuesto total de todos los proyectos relacionados con el OE 1 frente a la ejecución total de todos los proyectos en marcha en la región de África, durante el período comprendido entre 2014 y 2020:

**Cuadro 10**

Año	Presupuesto total de todos los proyectos relacionados con el OE 1 puestos en marcha en el año en la región de África	Ejecución <sup>15</sup> total de todos los proyectos en marcha en la región de África	Porcentaje de a) respecto de b)
	a) (en millones de USD)	b) (en millones de USD)	
2014	14,04	<i>No disponible</i>	
2015	12,18	338,0	3,60
2016	25,44	330,7	7,69
2017	48,50	422,4	11,48
2018	19,91	383,9	5,19
2019	28,14	390,4	7,21
2020	15,99	376,8 (hasta octubre de 2020)	4,24
<b>Total</b>	<b>164.2</b>	<b>2,242.2</b>	<b>7,32</b>

191. En un análisis similar de los proyectos, desglosados por año de inicio, puestos en marcha en los países prioritarios de la Iniciativa regional para erradicar el hambre en África antes de 2025 y los informes del FPMIS sobre la ejecución de los programas de campo por país receptor indicó la siguiente situación anual del presupuesto total de todos los proyectos relacionados con el OE 1 frente a la ejecución total de todos los proyectos en marcha en los países prioritarios, durante el período comprendido entre 2014 y 2020:

**Cuadro 11**

Año	Presupuesto total de todos los proyectos iniciados en el año en los países prioritarios en relación con el OE 1	Ejecución total de todos los proyectos en marcha en los países prioritarios	Porcentaje de a) respecto de b)
	a) (en USD)	b) (en USD)	
2014	Cero	<i>No disponible</i>	
2015	1 743 709	48 486 778	3,60
2016	9 043 258	54 197 850	16,69
2017	31 389 983	48 930 309	64,15
2018	4 883 105	51 547 327	9,47
2019	3 788 398	61 173 422	6,19
2020	6 231 000	56 600 976 (hasta octubre de 2020)	11
<b>Total</b>	<b>57 079 453</b>	<b>320,936,662</b>	<b>17,79</b>

<sup>15</sup> El término “ejecución” hace referencia a los gastos efectivos más los compromisos.

192. En el Cuadro 11 puede observarse que el porcentaje del presupuesto total de todos los proyectos relacionados con el OE 1 frente a la ejecución total de todos los proyectos en marcha en la región de África, durante el período de 2014 a 2020, fue del 7,32 %. El porcentaje del presupuesto total de todos los proyectos relacionados con el OE 1 frente a la ejecución total de todos los proyectos en marcha en los países prioritarios, durante el período de 2014 a 2020, fue del 17,79 %. Además, los porcentajes desglosados por año no indican una tendencia al alza en la proporción de los proyectos en marcha en el marco del OE 1 con respecto a los proyectos totales.
193. Dado que la Iniciativa regional es una de las más importantes de África, y también teniendo en cuenta que cada vez suscita mayor preocupación el número absoluto de personas que se enfrentan a la inseguridad alimentaria grave en la región de África debido a varias razones —por ejemplo, la inestabilidad de los mercados de alimentos y los precios de los productos básicos, los episodios de desaceleración y debilitamiento de la economía, la amenaza que plantean los choques climáticos, los desastres naturales, la inestabilidad política persistente, los conflictos y otras formas de violencia—, es necesario trabajar más por aumentar el número de proyectos que contribuyen a la incorporación del hambre cero en la región. La Organización no ha establecido un “porcentaje umbral” para determinar su idoneidad o adecuación en relación con otras prioridades de desarrollo igualmente pertinentes.
194. La Administración declaró que la financiación de proyectos depende del ámbito de interés de los asociados que aportan recursos y que esto está fuera del control de la oficina de la FAO en el país a menos que se trate de un proyecto específico que deba financiarse con cargo al PCT (que estaría financiado por el presupuesto ordinario de la FAO). Esto indica la necesidad de intensificar los esfuerzos por lograr el Objetivo funcional 8 del Marco estratégico, con el que se pretende hacer especial hincapié en “el refuerzo de la capacidad institucional para el posicionamiento y la movilización de recursos a escala nacional, regional y en la Sede”, tal como se estipula en el Programa de trabajo y presupuesto para 2020-21. Es necesario mejorar las actividades de promoción y las sinergias a fin de velar por que los esfuerzos de movilización de recursos se canalicen y se centren en la Iniciativa regional, además de ajustarse mejor al Marco estratégico de la Organización.
195. La Administración afirmó asimismo que la FAO se proponía lograr la incorporación del hambre principalmente en los planos normativo y estratégico. Por lo tanto, sería más adecuado cuantificar los procesos normativos en materia de seguridad alimentaria y nutrición a los que la FAO ha brindado apoyo o ha contribuido a escala nacional o regional, o el número de países que han incorporado el hambre cero en sus documentos estratégicos.
196. En el marco de resultados de la FAO se establecen las metas encaminadas a “de aquí a 2030, garantizar que todas las personas puedan acceder a alimentos inocuos y nutritivos” y “de aquí a 2030, erradicar todas las formas de malnutrición” en el marco del OE 1 (Contribuir a la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición). También se mencionan los siguientes logros en relación con el OE 1:
- a. **LOGRO 1.1:** Los países expresaron explícitamente su compromiso político de erradicar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición para 2030.

- b. **LOGRO 1.2:** Los países implantaron mecanismos inclusivos de gobernanza y coordinación para la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y todas las formas de malnutrición de aquí a 2030.
- c. **LOGRO 1.3:** Los países adoptaron decisiones basadas en hechos comprobados para la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y todas las formas de malnutrición de aquí a 2030.
- d. **LOGRO 1.4:** Los países aplicaron políticas, estrategias y programas de inversión eficaces para erradicar el hambre, la inseguridad alimentaria y todas las formas de malnutrición de aquí a 2030.

197. Se ha evaluado el rendimiento de la Organización con respecto a los logros presentados aquí arriba con miras a entender en qué medida ha podido introducir cambios en el ámbito de las políticas. Se ha examinado el documento de la FAO titulado “Evaluación de los logros institucionales realizada en 2019: resultados regionales para África” para analizar la contribución de la Organización a los logros del OE 1. Los resultados globales indican que en el 44 % de los países se produjeron cambios en relación con el logro 1.1, en el 67 %, con el logro 1.2, en el 15 %, con el logro 1.3, y en el 35 %, con el logro 1.4, durante el período 2015-19. Se observa que es necesario acelerar los progresos hacia la consecución de los logros en el marco del OE 1.

198. En el informe se añadía que la contribución de la FAO en el contexto de los logros 1.2, 1.3 y 1.4 se calificó como importante en el 90 %, 96 % y 86 % de los países, respectivamente; no obstante, en los planos normativo y estratégico, en la mayoría de los países es necesario estudiar qué iniciativas e intervenciones podría poner en marcha la FAO en el futuro para introducir los cambios deseados, que sean más visibles, a nivel normativo en los países de la región de África.

**Recomendación 29:** La FAO podría: a) considerar la posibilidad de crear parámetros cuantitativos adecuados con respecto a la “incorporación del hambre cero” en el contexto de su compromiso con la “incorporación del hambre cero en la labor de la FAO a escala nacional y regional”; b) considerar la posibilidad de examinar debidamente, en toda la cartera de proyectos, la proporción de proyectos que contribuyen a la “incorporación del hambre cero” que se está ejecutando en la región de África, así como en los países prioritarios, en el contexto de los parámetros creados para tal fin; c) orientar los esfuerzos de movilización de recursos hacia los proyectos que contribuyen a la incorporación del hambre en su labor a escala nacional y regional; d) estudiar maneras de mejorar los enfoques en materia de políticas a fin de posicionarse mejor para introducir los cambios deseados en el plano de las políticas.

## ii) Convergencia de las contribuciones de la FAO a los esfuerzos para erradicar el hambre con los logros en materia de seguridad alimentaria en la región de África

199. La Alianza renovada para un enfoque unificado para erradicar el hambre en África antes de 2025, en el marco del Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP), denominada asimismo “Iniciativa regional para erradicar el hambre en África antes de 2025”, estaba encaminada a lograr rápidamente los siguientes objetivos de rendimiento relacionados con el hambre:

- i. Eliminar el hambre y la pobreza para el año 2025, es decir, en el mismo plazo que el adoptado para el proceso de “apoyo al impulso del CAADP”.
- ii. Reducir el hambre en un 40 % para 2017 en los países que apliquen plenamente el enfoque de la alianza.
- iii. Mejorar el acceso a los alimentos durante todo el año reduciendo la necesidad de asistencia alimentaria exterior en un plazo de 10 años.
- iv. Dar prioridad a la necesidad de acabar con el retraso del crecimiento, especialmente en niños menores de dos años, y a la nutrición de mujeres embarazadas y de la primera infancia.
- v. Duplicar la productividad de los alimentos básicos en los próximos 5-10 años, sin poner en peligro la sostenibilidad ambiental de los sistemas de explotación agrícola.
- vi. Lograr niveles de desperdicio de alimentos que no sean peores que los promedios mundiales, con la ambición de seguir reduciéndolos rápidamente.

200. A pesar de haber transcurrido seis años desde la puesta en marcha de la Iniciativa regional, todavía no se ha llevado a cabo una evaluación del rendimiento de los objetivos presentados aquí arriba para documentar los progresos realizados en el logro de estas metas.

201. En la edición de 2020 del informe sobre *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo*<sup>16</sup> se menciona que el número de personas subalimentadas en la región de África aumentó de 216,9 millones en 2015 a 250,3 millones en 2019. Además, el porcentaje de personas subalimentadas en relación con la población total de la región también aumentó del 18,3 % en 2015 al 19,1 % en 2019. En el informe también se indicó que el número de personas que se enfrentaban a la inseguridad alimentaria grave en la región de África creció de 192,0 millones en 2014 a 248,5 millones en 2019. El porcentaje de personas que padecían inseguridad alimentaria grave en relación con la población total de la región también aumentó del 16,7 % en 2014 al 19,0 % en 2019. En cuatro de los ocho países prioritarios —a saber, el Chad, Kenya, el Níger y Rwanda—, la prevalencia de la subalimentación se ha incrementado. A excepción de Etiopía, donde la prevalencia disminuyó del 24,5 % en 2014 al 20,6 % en 2017, en los otros tres países esta reducción ha sido mínima.

202. Como se señala en la sección anterior, no ha habido mejoras significativas en los avances hacia la consecución de los logros en el marco del OE 1. En cambio, en los informes de la Organización sobre la contribución de los resultados en la región de África a las metas relativas a las realizaciones institucionales de la FAO en el bienio 2018-19 se indicaba que la consecución de resultados en la región, en relación con los indicadores de realizaciones del OE 1, superaba las metas fijadas durante el bienio 2018-19. Esto pone de manifiesto la necesidad de examinar las metas y los indicadores a fin de garantizar la convergencia entre el rendimiento de la FAO frente a estas metas y los progresos generales en la consecución de los logros en el marco del OE 1 en la región. En lo que respecta a la meta mundial de la FAO de la “reducción del número absoluto de personas que padecen hambre” (vinculada a la Iniciativa regional), las contribuciones de la Organización a las metas relativas a las realizaciones

---

<sup>16</sup> Publicado por la FAO, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el FIDA, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA).

institucionales en el marco del OE 1 tampoco coinciden con los logros en materia de seguridad alimentaria a escala regional, tal como indica el aumento en el número de personas subalimentadas y personas que padecen inseguridad alimentaria grave.

203. En respuesta a esta observación, la Administración declaró que contribuía a un logro en materia de desarrollo de alto nivel a largo plazo o a resultados como la erradicación del hambre y la malnutrición, pero no tenía control sobre ellos, y añadió que los logros en materia de seguridad alimentaria exigían que la responsabilidad fuera colectiva y que no hubiera atribución a una entidad específica. En consecuencia, señaló que no podía revisar sus metas relativas a las realizaciones y los logros para acercarlas más a su mandato mundial de la “reducción del número absoluto de personas que padecen hambre”.

204. Al tiempo que se reconoce el hecho de que para cumplir mejor las metas mundiales y los objetivos estratégicos es necesario que la responsabilidad sea compartida y que contribuyan diversos asociados estratégicos, se señala que, en su calidad de organización encargada de las políticas y poseedora de saberes, con el mandato de ayudar a los países a eliminar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición, la FAO tiene una función de coordinación fundamental para promover la adopción más coordinada de medidas normativas específicas por parte de distintos países con la finalidad de aplicar la Agenda 2030. Como tal, contribuye de forma destacada a las realizaciones y los logros relacionados con el OE 1. Asimismo, se observó que, al parecer, los logros adversos en materia de seguridad alimentaria a escala regional destacarían la necesidad de que todos los asociados estratégicos y partes interesadas, incluida la FAO, examinaran sus contribuciones por lo que hace al OE 1 y la meta mundial de la FAO relativa a la “reducción del número absoluto de personas que padecen hambre” (vinculada a la Iniciativa regional). Entre otras cosas, esto incluiría un examen de los pasos necesarios para conseguir una mayor convergencia de las realizaciones y los logros institucionales de la FAO con los logros en materia de seguridad alimentaria en la región de África, en la medida en que concierne a la Organización.

**Recomendación 30: La FAO podría examinar las metas y los indicadores para evaluar la contribución de los resultados en la región de África a las metas relativas a las realizaciones institucionales de la FAO con miras a velar por que su rendimiento respecto de estas metas refleje mejor los progresos generales en la consecución de los logros en el marco del OE 1 y en materia de seguridad alimentaria en la región de África, en el contexto de su meta mundial relativa a la “reducción del número absoluto de personas que padecen hambre” (vinculada a la Iniciativa regional).**

### **iii) Balance y evaluación de los esfuerzos de erradicación del hambre en los países prioritarios**

205. Se realizó un balance ni una evaluación de los esfuerzos de erradicación del hambre a través de la creación de perfiles de país al comienzo de la Iniciativa regional en siete<sup>17</sup> de los países prioritarios.

---

<sup>17</sup> No se ha realizado ningún balance ni evaluación de las políticas y estrategias gubernamentales relacionadas con la alimentación y la nutrición en Malawi.

Estos informes de evaluación tenían la finalidad de hacer una valoración participativa de la situación por lo que hace a todas las políticas y estrategias relacionadas con la alimentación y la nutrición de los respectivos gobiernos de estos países prioritarios, con miras a:

- i. determinar todos los programas y proyectos encaminados a contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional;
- ii. evaluar con sentido crítico la ejecución de estos programas y los mecanismos de gobernanza;
- iii. detectar posibles deficiencias en estas intervenciones que deban mejorarse;
- iv. proponer recomendaciones de mejora.

206. Sin embargo, la FAO todavía no ha realizado ningún balance ni evaluación de sus propios proyectos relacionados con los esfuerzos de erradicación del hambre que han estado en ejecución en los países prioritarios durante los años comprendidos entre 2014 y 2020. A diferencia de la evaluación, en un balance también se debería analizar, desde el punto de vista cuantitativo, si se ha producido una disminución en la proporción de personas que padecen malnutrición del grupo de población o los beneficiarios previstos. Este también fue uno de los objetivos de rendimiento de la Iniciativa regional presentados anteriormente. Sin un balance ni una evaluación no se pueden determinar los efectos y logros de estos proyectos en su conjunto.

207. A este respecto, la Administración respondió lo siguiente: i) de conformidad con las normas institucionales, es obligatorio llevar a cabo una evaluación independiente de los proyectos con un presupuesto superior a los 4 000 000 USD, pero no es necesaria para los proyectos cuyo presupuesto no llegue a esta cifra (a excepción de los proyectos financiados con cargo al FMAM; ii) una evaluación sistemática de los proyectos relacionados con la Iniciativa regional de todos los países de la región supone una tarea ingente, habida cuenta de su gran número (más de 100); iii) el Marco de programación por países (MPP), derivado plenamente del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas, es el instrumento de la Organización para la planificación y programación periódicas (4-5 años) en el plano nacional y sienta las bases para el establecimiento de sus prioridades estratégicas y la programación general a medio plazo en cada país, sobre la base de las deficiencias detectadas.

208. La Administración señaló asimismo que generalmente no se comunicaban los resultados de cada proyecto a nivel institucional y sería más útil examinar, para cada país, el número de proyectos vinculados al OE 1 y sus presupuestos y gastos durante ese período. En la auditoría se llevó a cabo este análisis y se observó que, a excepción de Kenya, Rwanda y el Níger, el gasto de los proyectos en el marco del OE 1 en los otros países prioritarios era inferior al 50 % de su presupuesto total.

**Recomendación 31: La Organización podría fortalecer el proceso de balance y evaluación consolidados de los proyectos relacionados con los esfuerzos de erradicación del hambre que ha ejecutado en los países prioritarios durante el período de 2014 a 2020, con miras a determinar las deficiencias y definir las prioridades a este respecto para el período restante de esta Iniciativa regional, así como para evaluar los efectos y logros de estos proyectos.**

**iv) Funcionalidad o vínculo específicos del Sistema de planificación institucional de los recursos para el seguimiento y la evaluación de la Iniciativa regional, así como la presentación de informes al respecto**

209. El SMGR de la FAO, que se emplea en todo el mundo para la gestión de los recursos humanos, las finanzas, las compras y contrataciones y los viajes, constituye su principal Sistema de planificación institucional de los recursos. Está vinculado al Sistema Integrado de Información de Gestión de la Organización (iMIS). Además de estos, existe otro conjunto de sistemas satélite, que comprende las siguientes aplicaciones personalizadas:

- el módulo de mantenimiento del presupuesto;
- la Red de información sobre las oficinas en los países;
- el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo (FPMIS);
- el Sistema de apoyo a la planificación, la presentación de informes sobre la ejecución y la evaluación de programas (PIRES).

210. El FPMIS y el PIREs recogen conjuntos específicos de datos relativos a los proyectos de la FAO que se ejecutan en todo el mundo. Cabe señalar que en el informe titulado “Evaluation of the Strategy and Vision for FAO’s work in Nutrition” (Evaluación de la Estrategia y visión de la labor de la FAO en materia de nutrición), de febrero de 2019, la Oficina de Evaluación observó que la Organización todavía no contaba con un mecanismo para consolidar la presentación de informes acerca de su labor relacionada con la nutrición en todos los proyectos, programas por países y programas estratégicos.

211. Los sistemas de planificación institucional de los recursos de la Organización no incorporan ningún mecanismo consolidado y específico para el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes, que se centre concretamente en la Iniciativa regional y que tenga la capacidad de proporcionar rápidamente a la Administración la siguiente información consolidada relacionada específicamente con los proyectos que abarca la Iniciativa regional: a) el listado de todos los programas y proyectos; b) información financiera desglosada por proyecto, en la que se incluyan las fuentes de financiación e información detallada sobre los gastos; c) los logros programáticos generales, así como los logros desglosados por indicador, país y proyecto; d) información de seguimiento y evaluación desglosada por proyecto.

212. Actualmente, ninguna plataforma del Sistema de planificación institucional de los recursos de la FAO recoge datos consolidados y exhaustivos relacionados con la Iniciativa regional, sino que existen segmentos de datos distribuidos en distintos sistemas. En consecuencia, cuando se necesitan, los datos deben derivarse a partir de combinaciones de datos de diferentes plataformas del Sistema de planificación institucional de los recursos, lo que hace que el seguimiento del rendimiento de la Iniciativa sea engorroso. Disponer en un único lugar de datos consolidados y exhaustivos relativos a la Iniciativa regional probablemente mejore la eficiencia y eficacia de los mecanismos de seguimiento de la FAO.

213. La Administración opinó que teniendo en cuenta que los objetivos de la Iniciativa regional y el OE 1 son en general los mismos, sería mejor tratar la Iniciativa como un componente integrado en el OE 1, en relación con el cual se dispone de informes. Sin embargo, la auditoría considera que, si bien existen muchos puntos en común en los objetivos, dada la importancia estratégica de la Iniciativa

regional, el seguimiento de la eficacia de la Iniciativa mejoraría si se dispusiera de toda la información pertinente de forma consolidada. Además, el OE 1 haría referencia a todas las regiones, mientras que la Iniciativa regional sería específica de África, por lo que sería necesario extraer la información específica de la Iniciativa de los datos existentes.

**Recomendación 32: La Organización podría considerar la viabilidad de crear una funcionalidad o vínculo específicos, dentro de cualquiera de sus actuales sistemas de planificación institucional de los recursos, para el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos relacionados con la Iniciativa regional para erradicar el hambre en África antes de 2025, así como la presentación de informes al respecto, a fin de que diversas partes interesadas internas puedan acceder a información consolidada y rápidamente disponible sobre la Iniciativa.**

#### v) Ejecución de los proyectos seleccionados

214. En el examen detallado de siete proyectos relacionados con la Iniciativa regional seleccionados aleatoriamente se pusieron de manifiesto deficiencias en la ejecución, por ejemplo, datos de referencia que no se facilitaban antes de poner en marcha las actividades del proyecto, lo que dificultaba la evaluación de los efectos, demoras en los plazos de presentación de los informes sobre la marcha de los trabajos, una coordinación insuficiente con los asociados en la ejecución, y el avance lento de los proyectos debido a externalidades; algunas de estas deficiencias deberían haberse tenido en cuenta en la evaluación de riesgos llevada a cabo antes del inicio del proyecto y deberían haberse determinado medidas de mitigación al respecto. En varios casos, las actividades de los proyectos seguían sin completarse a pesar de que hubiera transcurrido casi toda la duración del proyecto, de modo que era necesario prorrogar los plazos.

#### *Proyecto UNJP/MLW/071/EC (642897)*

215. La Unión Europea, a través de la FAO y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), está ayudando al Ministerio de Agricultura, Riego y Aprovechamiento de las Aguas de Malawi a llevar a cabo una intervención agrícola que tiene en cuenta la nutrición (en el marco del programa nutricional más amplio Afikepo) encaminada a reducir el retraso del crecimiento. La FAO es el principal organismo responsable de la ejecución del programa Afikepo<sup>18</sup>, con el apoyo de UNICEF y en estrecha consulta con las autoridades pertinentes del Gobierno de Malawi.

216. El proyecto tiene los siguientes objetivos:

- i. Aumentar y diversificar la ingesta dietética de alimentos inocuos y nutritivos con miras a lograr una nutrición óptima para mujeres en edad fértil, niñas adolescentes, lactantes y niños pequeños en los distritos seleccionados.

---

<sup>18</sup> El programa nutricional Afikepo aborda los problemas de la desnutrición en Malawi, en especial de los niños menores de cinco años, y sus consecuencias negativas para el desarrollo cognitivo, social y económico de conformidad con las prioridades y los compromisos de políticas del Gobierno de Malawi, la Unión Europea y otros asociados en el desarrollo colaboradores.

- ii. Fortalecer la gobernanza multisectorial de la nutrición a fin de contribuir a la planificación y el seguimiento del desarrollo de los países y los distritos, así como fundamentar las políticas a nivel nacional.

217. Los resultados previstos del proyecto son los siguientes:

- a. La mejora de la disponibilidad y accesibilidad de alimentos asequibles, diversificados y nutritivos en cantidad suficiente durante todas las temporadas para los grupos beneficiarios.
- b. El aumento de la utilización por parte de los grupos beneficiarios de alimentos diversificados, inocuos y nutritivos suficientes de los seis grupos de alimentos de Malawi, teniendo en cuenta la estacionalidad, la aceptabilidad cultural y las preferencias.
- c. La creación de un sistema de información eficaz sobre seguridad alimentaria y nutricional a nivel de los países y los distritos, que complemente otros sistemas de información existentes y contribuya a los mecanismos de planificación y seguimiento del desarrollo.

218. El proyecto se inició el 1 de julio de 2017 y se prevé finalizarlo el 30 de junio de 2022. Del presupuesto aprobado de 27 247 983 USD, a finales de octubre de 2020 se habían efectuado gastos por valor de 11 571 852 USD (solo alrededor del 42 %) en los tres años y cuatro meses que el proyecto llevaba en ejecución (de su duración total prevista de cinco años). Según las previsiones, el proyecto debería haber utilizado el 68 % del presupuesto anualizado a finales del tercer año, esto es, en junio de 2020.

219. La Administración atribuyó la lentitud de la ejecución a las restricciones a los desplazamientos impuestas por la pandemia de la COVID-19, en particular por lo que hace a la realización de actividades de extensión, y afirmó que se estaban estudiando mecanismos alternativos para acelerar la ejecución. Estimó que los niveles de gastos/compromisos llegarían al menos al 70 % en junio de 2021 con el comienzo de la temporada de secano de 2020/21. Si bien se reconoce que la lentitud de la ejecución se debe a la COVID-19, se observó que en el segundo informe anual sobre la marcha de los trabajos se mostraba que solo cuatro de las 50 actividades, relacionadas con los dos objetivos del proyecto, se habían completado a finales del segundo año, es decir, el 30 de junio de 2019, lo que indicaba que el progreso era lento incluso antes del inicio de la pandemia. Hubo retrasos en la realización de la encuesta previa y los datos de referencia no estuvieron disponibles hasta el segundo año de ejecución del proyecto. En consecuencia, no se pudieron evaluar los progresos del proyecto sobre la base de los indicadores del rendimiento determinados hasta el segundo año del período de duración del proyecto.

220. Aunque el efecto previsto del programa nutricional Afikepo en Malawi es la mejora de la seguridad nutricional en el país, no se dispone de datos ni información sobre los progresos realizados en relación con los dos indicadores de la mejora de la seguridad nutricional, a saber:

- a. la prevalencia del retraso en el crecimiento en niños menores de cinco años en los distritos abarcados por Afikepo (orientada a una disminución anual del 2 %);
- b. la prevalencia de la subalimentación y la carencia de micronutrientes en mujeres en edad fértil y niños menores de cinco años, alumnos de centros de desarrollo de la primera infancia y escuelas primarias y niñas adolescentes que se beneficiaban del programa

nutricional Afikepo (orientada a una disminución anual del 2 % del índice de masa corporal y la anemia).

221. Según el documento de actuación del programa Afikepo aprobado por la Unión Europea y el Gobierno de Malawi, los indicadores del impacto se medirían a través de encuestas nacionales habida cuenta de que el proyecto no controlaba todas las variables necesarias para reducir el retraso del crecimiento y la anemia. La Administración informó de que recientemente se había llevado a cabo la encuesta de indicadores múltiples por conglomerados en Malawi y que se esperaba disponer de los informes finales y de información actualizada sobre indicadores como las tasas de anemia y retraso del crecimiento en niños menores de cinco años en la primera mitad de 2021.

222. Es fundamental reflejar con la suficiente claridad el grado en que los destinatarios seleccionados se están beneficiando del proyecto con miras a ofrecer garantías de que el proyecto ha podido alcanzar sus logros previstos. Sin embargo, aunque el proyecto ya se encuentra en su cuarto año de ejecución, del período total de cinco años, todavía no se dispone de los resultados de la evaluación de los efectos.

#### ***Proyecto GCP/MLW/074/NOR***

223. El proyecto, que abarca la prestación de apoyo a las políticas para la mejora de la seguridad alimentaria y los medios de vida, está actualmente en ejecución en Malawi. Sus fechas previstas de inicio y de finalización eran el 5 de diciembre de 2017 y el 30 de noviembre de 2020, respectivamente. Estaba previsto que el proyecto tuviera una duración de 36 meses, tras los cuales se esperaba que se fortalecieran las competencias en el Ministerio de Agricultura, Riego y Aprovechamiento de las Aguas para reunir, compilar, analizar, almacenar y difundir las estadísticas agrícolas pertinentes y otra información relacionada con la alimentación y la agricultura a fin de fundamentar mejor la toma de decisiones en relación con la intensificación de la producción agrícola sostenible.

224. La ejecución del proyecto ha sido lenta, como demuestra la escasa utilización del presupuesto. Según el presupuesto anualizado del proyecto, en 2019 debía haberse utilizado el 73 % del presupuesto total (750 000 USD). Sin embargo, la ejecución del proyecto a finales de octubre de 2020 era de solo 330 654 USD, esto es, el 44 %.

225. La FAO no brindó las debidas orientaciones sobre la ejecución del proyecto y se produjeron retrasos en la autorización y aprobación de los procesos por parte del asociado operacional; como resultado, la ejecución de algunas actividades del proyecto no avanzaba según lo previsto, como se desprende de los informes sobre la marcha de los trabajos. Además, estos desafíos se vieron agravados por la pandemia de la COVID-19, que provocó la cancelación de una serie de misiones y actividades técnicas.

226. El proyecto preveía un protocolo de seguimiento estricto. En la medida de lo posible, los informes de seguimiento de los progresos en relación con el proyecto debían basarse en el marco existente de seguimiento de los resultados del Ministerio de Agricultura, Riego y Aprovechamiento de las Aguas y la FAO, en función del cual los responsables de la ejecución pertinentes se encargaban de la recopilación de datos e información y la presentación de informes. Se encomendó a la Oficina de la FAO en Malawi

la responsabilidad de supervisar la ejecución técnica y financiera del proyecto en todo momento, así como de facilitar la evaluación de las realizaciones y los logros del proyecto.

227. Bajo la orientación y supervisión del Representante de la FAO y el Departamento de Servicios de Planificación Agrícola, el equipo del proyecto debía preparar y presentar cada seis meses informes sobre la marcha de los trabajos, que debían incluir la descripción de las actividades realizadas, los progresos en la entrega de insumos, la participación de las distintas partes interesadas, los resultados obtenidos, los problemas y las limitaciones superados, los planes y las metas para los próximos seis meses y los recomendaciones. Se encomendó a la FAO la responsabilidad de presentar estos informes semestrales al Comité Directivo del Proyecto y de remitir al donante una copia de los informes que hubieran recibido la aprobación técnica.

228. Sin embargo, no se había llevado un seguimiento periódico del proyecto y, por tanto, no se habían evaluado los progresos de las actividades en relación con el plan de trabajo. No se habían presentado informes semestrales sobre la marcha de los trabajos en las fechas previstas y los retrasos iban de los cuatro a los 10 meses. Las interrupciones en la ejecución del proyecto habían contribuido en gran medida a los retrasos en la preparación y presentación de los informes semestrales. La Administración añadió asimismo que, en la mayoría de los casos, el hecho de que no se llevara un seguimiento adecuado y estrecho de forma oportuna también se debía a la rotación del personal del proyecto.

229. En consecuencia, si bien ha transcurrido el último año de funcionamiento del proyecto, la mayoría de sus actividades todavía no se ha completado. El donante ha solicitado una prórroga sin costo. En el informe sobre la marcha de los trabajos correspondiente al período concluido en diciembre de 2019 se indicó que sería necesario considerar formas innovadoras, como capacitaciones y reuniones virtuales y el reajuste del presupuesto del proyecto para garantizar que los recursos se transfieran a las líneas presupuestarias en las que se puedan aprovechar de manera eficaz, con miras a utilizar el presupuesto relativo a los saldos del proyecto, así como obtener los resultados previstos.

#### ***Proyecto TCP/GHA/3703 (19/IV/GHA/240)***

230. El proyecto, en ejecución actualmente en Ghana, tiene el objetivo de abordar, adoptando enfoques basados en la alimentación, los desafíos que impiden a las poblaciones vulnerables consumir alimentos nutritivos. El logro previsto del proyecto es mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares.

231. El proyecto se inició el 3 de junio de 2019 y su fecha de finalización es el 31 de mayo de 2021, por lo que tiene un plazo de aproximadamente 24 meses para lograr sus objetivos previstos. El presupuesto del proyecto es de 225 000 USD, de los cuales se han gastado 15 292 USD (alrededor del 7 %) a finales de octubre de 2020; actualmente, el proyecto se encuentra en su segundo año de funcionamiento.

232. La FAO declaró que, en su inicio, el proyecto había suscitado un gran interés por parte de las regiones participantes (regiones Central, Oriental y del Gran Accra), pero se enfrentó a reveses incontrolables debido a la prohibición de los talleres y las restricciones a los desplazamientos impuestas por la COVID-19.

233. La matriz de marco lógico, disponible en el FPMIS, muestra la siguiente información relativa a la validación de los indicadores del proyecto en relación con las dos realizaciones:

**Cuadro 12**

	Realización 1: aumento de la sensibilización pública acerca de la importancia de consumir alimentos ricos en nutrientes	Realización 2: aumento de la producción y el consumo de alimentos ricos en nutrientes
Validación del indicador	<p><u>Datos de referencia:</u> 0 unidades (3 de junio de 2019)</p> <p><u>Meta:</u> 3 unidades (31 de mayo de 2021)</p> <p><u>Hitos:</u> ninguno</p> <p><u>Estado del indicador:</u> sin progresos</p> <p>No se han conseguido hitos ni progresos en el indicador</p>	<p><u>Datos de referencia:</u> 0 unidades (3 de junio de 2019)</p> <p><u>Meta:</u> 500 unidades (31 de mayo de 2021)</p> <p><u>Hitos:</u> ninguno</p> <p><u>Estado del indicador:</u> sin progresos</p> <p>No se han conseguido hitos ni progresos en el indicador</p>

En consecuencia, pese a que el proyecto ha concluido más de un año de funcionamiento, no se han realizado progresos en la consecución de sus realizaciones previstas.

234. En su respuesta al respecto, la FAO declaró que, si bien el proyecto entró en funcionamiento en junio de 2019, la FAO y el Gobierno firmaron el documento del proyecto posteriormente (en julio de 2019) y las actividades previstas se pusieron en marcha tras el inicio del proyecto el 24 de septiembre de 2019. Además, la ejecución se vio en gran parte obstaculizada por la pandemia de la COVID-19, las limitaciones a la hora de colaborar en línea con las partes interesadas y los problemas laborales relacionados con las cartas de acuerdo, que han contribuido al lento avance y el escaso nivel de ejecución. Según el plan de trabajo, las dos realizaciones de este proyecto tienen tareas definidas. Sin embargo, se observó que no se llevaba a cabo un seguimiento completo de las actividades de las nueve tareas.

235. La FAO señaló que esperaba que se aceleraran significativamente los progresos para finales del primer trimestre de 2021.

***Proyecto MTF/ETH/100/BMG***

236. Este proyecto está actualmente en ejecución en Etiopía y tiene la finalidad de brindar apoyo al Gobierno de Etiopía para que actualice el cuadro de composición de alimentos nacional, así como crear una base de datos. El proyecto está encaminado a mejorar las capacidades de los gobiernos y las partes interesadas de asignar y emplear recursos financieros para erradicar el hambre, la inseguridad alimentaria y todas las formas de malnutrición de aquí a 2030 en el marco del OE 1 (Contribuir a la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición).

237. El proyecto, cuyas fechas de inicio y finalización son el 28 de febrero de 2019 y el 31 de octubre de 2021, respectivamente, está financiado por la Fundación Bill y Melinda Gates y cuenta con un presupuesto de 852 424 USD. La demora en las negociaciones con el principal asociado en la ejecución, el Instituto Etíope de Salud Pública (EPHI), dio lugar a retrasos en la puesta en marcha del proyecto y, por lo tanto, en la contratación de recursos humanos. Hasta finales de octubre de 2020 se han efectuado gastos (reales y compromisos) por valor de 174 154 USD solamente, esto es, el 20,43 %.

238. Estaba previsto contratar a un consultor superior internacional para que supervisara la ejecución técnica del proyecto, que trabajaría 360 días a jornada completa en el proyecto *in situ* (120 días al año, lo que equivale a seis meses). Además, dos expertos internacionales en composición de los alimentos, principalmente destacados que trabajarían en sus países, debían dedicar, respectivamente, 60 y 40 días completos al año a prestar apoyo técnico y respaldo.

239. Frente a esto, solo se contrató a un experto internacional en composición de los alimentos en febrero de 2020, casi seis meses después del inicio del proyecto. Se ha contratado a un experto internacional a corto plazo y a un experto nacional. El experto internacional con contrato de breve duración fue contratado en octubre de 2020, tras más de un año del inicio del proyecto. Análogamente, hasta septiembre de 2020, esto es, aproximadamente un año después de la puesta en marcha real del proyecto, no se ha contratado al experto nacional que debía ser el consultor nacional a tiempo completo, para la duración total del proyecto, encargado de supervisar las actividades y prestar respaldo técnico periódico a los asociados con una subadjudicación. En consecuencia, el proyecto se estuvo ejecutando sin el apoyo técnico y la supervisión adecuados.

240. En el texto relativo a la propuesta de subsidio se señaló que podían subadjudicarse dos contratos: uno al EPHI para que examinara 1 000 productos alimenticios presentes en el antiguo cuadro de composición de alimentos y llevara a cabo un análisis exhaustivo de los productos o nutrientes que debían incluirse en el nuevo cuadro; y otro a un laboratorio certificado externo para que analizara muestras de alimentos fuera de Etiopía cuando no se satisficiera la capacidad nacional de laboratorio. No obstante, solo se firmó una carta de acuerdo, con el EPHI cuando solo falta un año del período total de tres años del proyecto. Un laboratorio externo debía llevar a cabo un análisis de entre 50 y 150 alimentos y 20 nutrientes de la muestra del EPHI. Sin embargo, hasta la fecha de la auditoría no se ha contratado a ningún laboratorio externo para esta labor, habida cuenta de que todavía debe evaluarse la capacidad del laboratorio nacional de análisis de alimentos y, sobre la base de esta evaluación, se decidiría la cantidad de análisis de laboratorio que debía externalizarse.

#### ***Proyecto TCP/KEN/3704***

241. Este proyecto de cooperación técnica se está ejecutando actualmente en Kenya y tiene el objetivo de brindar apoyo al Gobierno nacional en la formulación y aplicación de las directrices dietéticas nacionales basadas en los alimentos. Su finalidad es contribuir a mejorar el estado nutricional de los kenianos ayudando al Gobierno en cuatro esferas de trabajo: la recopilación y el análisis de datos sobre el consumo de alimentos, la elaboración y publicación de directrices dietéticas basadas en los alimentos, la divulgación de las directrices a través de actividades de información, educación y comunicación, y la formulación de intervenciones estratégicas y basadas en datos objetivos en materia de políticas relacionadas con la agricultura y la nutrición. Su presupuesto inicial era de 143 000 USD, su fecha de inicio era octubre de 2018 y su fecha inicial de finalización, septiembre de 2020.

242. El logro previsto del proyecto era mejorar el acceso a la información alimentaria para la planificación y la toma de decisiones a nivel nacional y familiar. Uno de los indicadores de la consecución de este logro era la diversidad mínima de la dieta de las mujeres, para el cual se fijó una

meta del 50 %. Sin embargo, no se disponía de datos de referencia a este respecto en los documentos del proyecto ni en el FPMIS.

243. La FAO declaró que, en la etapa de diseño del proyecto, el objetivo inicial del mismo había sido formular directrices dietéticas nacionales basadas en los alimentos. No obstante, hacia finales de su proceso de formulación, el proyecto se había reorientado hacia la prestación de apoyo a la encuesta sobre el consumo de alimentos, a petición del Gobierno, como paso previo para la elaboración de las directrices. Por lo tanto, el indicador relativo a la diversidad mínima de la dieta de las mujeres no sería pertinente para el proyecto. Sin embargo, ni el documento del proyecto ni el FPMIS se habían editado o actualizado para reflejar este cambio.

244. Idealmente, debía haberse tratado la idoneidad de los indicadores en la misma etapa de diseño del proyecto, ya que la adopción de indicadores que no sean pertinentes podría obstaculizar posteriormente los progresos y el logro de las metas del proyecto.

245. Aunque en noviembre de 2020 se había gastado el 84,11 % del presupuesto, todavía debía completarse un número considerable de actividades relacionadas con el proyecto. La mayor parte de las actividades del proyecto se llevó a cabo a través de una carta de acuerdo con el Instituto de Investigaciones Médicas de Kenya. Ya se había asignado el 63 % de los fondos del PCT (90 620 USD) a la carta de acuerdo. Los retrasos en la finalización de las actividades han dado lugar a una prórroga sin costo del proyecto hasta septiembre de 2021.

#### ***Proyecto GCP/KEN/089/ITA***

246. Este proyecto, en el que Italia es donante, tiene el objetivo de mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición mediante el empoderamiento de los gobiernos y las comunidades locales y, al mismo tiempo, el fomento de las innovaciones en los sistemas alimentarios a través de la participación de las partes interesadas. Se centra en dos distritos de Kenya, a saber, Nairobi (principalmente urbano) y Kisumu (con una importante población rural).

247. Si bien su fecha de inicio prevista era noviembre de 2018, el proyecto se inició oficialmente en febrero de 2019, debido a los retrasos causados por el proceso de participación nacional; su fecha límite de finalización es el 25 de noviembre de 2021. Cuenta con un presupuesto aprobado de 2 100 000 USD, en relación con el cual se consignaron gastos por valor de 675 735 USD (32 %) hasta octubre de 2020. El proyecto ha sufrido una serie de retrasos que han afectado a la consecución oportuna de logros.

248. En el documento del proyecto se prevé la presentación de informes sobre los progresos del proyecto por medio de: i) informes semestrales sobre la marcha de los trabajos, y ii) un examen a mitad de período 18 meses después de la puesta en marcha del proyecto, que deberá realizar la FAO.

249. Hubo demoras en la presentación de los informes semestrales sobre la marcha de los trabajos:

**Cuadro 13**

<b>Informe semestral</b>	<b>Plazo</b>	<b>Fecha de presentación</b>
1.º	31.03.2019	12.08.2019
2.º	30.09.2019	<i>vencido</i>
3.º	31.03.2020	01.10.2020
4.º	30.09.2020	<i>vencido</i>

250. La Administración atribuyó la demora en la presentación de los informes semestrales sobre la marcha de los trabajos a la inestabilidad en el liderazgo político, que hizo difícil documentar los progresos y recabar observaciones al respecto. Si bien la auditoría tomó nota de la posición expresada por la FAO, se observó que el riesgo de inestabilidad política se había evaluado y se había determinado la correspondiente medida de mitigación en el documento del proyecto, en el que el impacto de este riesgo se había considerado “medio bajo”. No se prepararon los informes semestrales sobre la marcha de los trabajos correspondientes a los períodos comprendidos entre abril y septiembre de 2019 y abril y septiembre de 2020, con lo que el estado de la labor realizada durante los períodos indicados, aunque tuvo un alcance limitado, no se ha comunicado. Del mismo modo, tampoco se encontró el informe de evaluación y examen a mitad de período que debía elaborarse 18 meses después del inicio del proyecto, si bien se disponía de un informe descriptivo provisional. No preparar o presentar informes sobre la marcha de los trabajos reduce la transparencia en el proceso de notificación, lo que podría obstaculizar el seguimiento y la adopción de medidas correctivas en función de las necesidades emergentes.

251. El logro previsto del proyecto consistía en hacer que los sistemas alimentarios de determinadas comunidades de Kenya fueran más inclusivos y sostenibles en las distintas zonas rurales y urbanas. Este logro debía alcanzarse mediante cuatro realizaciones complementarias: 1) la gobernanza del sector alimentario; 2) la generación de conocimientos; 3) la acción comunitaria, y 4) iniciativas para la ampliación en el país destinatario y en otros países. Para conseguir estas cuatro realizaciones se determinaron 17 actividades. Sin embargo, no se disponía de los parámetros de referencia respecto de la “capacidad actual” y los “ingresos actuales” para poder cuantificar la “mejora de la capacidad” y “el aumento de los ingresos”.

**Cuadro 14**

<b>Logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Datos de referencia</b>	<b>Meta</b>
<b>Los sistemas alimentarios de determinadas comunidades de Kenya serán más inclusivos y sostenibles en las distintas zonas rurales y urbanas</b>	<i>Número de actores de los sistemas alimentarios (desglosados por sexos) conscientes de las prácticas sostenibles en relación con la producción, la elaboración, las dietas y la gestión de los residuos</i>	Por decidir	<b>2 000</b> personas ( <i>adicionales a los datos de referencia</i> ) ( <i>de las que al menos un 40 % serán mujeres</i> ) con mayor capacidad para llevar a cabo determinadas actividades relacionadas con los sistemas alimentarios al final del proyecto
	<i>Aumento de las oportunidades de generación de ingresos para las mujeres, los jóvenes y los migrantes como resultado de la intervención del proyecto</i>	Por decidir	Al menos <b>100</b> mujeres, jóvenes o migrantes se benefician de un aumento de los ingresos ( <i>de, como mínimo, un 20 %</i> ) al final del proyecto

252. La Administración declaró que, dado que la puesta en marcha efectiva del proyecto fue posterior a la fecha estipulada, todavía no se habían recopilado los datos de referencia. El proceso de determinación de los beneficiarios y recopilación de datos de referencia se retrasó aún más debido al inicio de la pandemia de la COVID-19. La Administración señaló que los datos de referencia no estarían disponibles hasta que se determinaran los beneficiarios. Sin embargo, no se determinaron los beneficiarios antes del inicio del proyecto. Se propone, por tanto, que los datos de referencia se recopilen el primer trimestre de 2021.

253. Según el documento del proyecto, debía utilizarse un informe sobre el inicio del proyecto como referencia para el mismo. En los informes semestrales posteriores debían determinarse los logros sobre la base de los indicadores objetivamente verificables. Por lo tanto, los parámetros de referencia deberían haberse establecido antes del inicio de las intervenciones del proyecto de modo que se pudiera evaluar de forma inequívoca su eficacia. Sin haber establecido ningún dato de referencia en la fase inicial, no parece posible evaluar con precisión el rendimiento del proyecto en comparación con las metas fijadas.

#### **Proyecto UTF/RWA/037/RWA**

254. Este proyecto se está ejecutando actualmente en Rwanda y está encaminado a brindar asistencia técnica al proyecto sobre intensificación agrícola sostenible y seguridad alimentaria. El objetivo del proyecto es aumentar la productividad agrícola, el acceso a los mercados y la seguridad alimentaria en las zonas rurales seleccionadas. Se firmó un memorando de entendimiento con la Junta de Agricultura y Ganadería de Rwanda (RAB).

255. El proyecto tiene cuatro resultados:

- i) el refuerzo de la capacidad organizativa, productiva y agrícola de los agricultores en cuanto aptitud empresarial;
- ii) la mejora de las capacidades de producir alimentos nutritivos, acceder a ellos y utilizarlos en el ámbito de los hogares;
- iii) el desarrollo de las capacidades esenciales para seleccionar, poner en marcha y gestionar tecnologías de riego en pequeña escala;
- iv) la mejora de la gestión de los conocimientos, el aprendizaje y la coordinación.

256. Si bien la fecha de inicio era el 1 de noviembre de 2018, el memorando de entendimiento con el organismo de financiación RAB se firmó en junio de 2019 y el primer pago se recibió en noviembre de 2019. La fecha prevista de finalización del proyecto es el 1 de noviembre de 2023. Cuenta con un presupuesto de 1 500 000 USD y, hasta la fecha de la auditoría, se habían efectuado gastos (reales y compromisos) por valor de 608 088 USD (40,54 %) en relación con el proyecto.

257. El proyecto tenía seis indicadores de resultados y no se disponía de datos de referencia sobre dos de ellos. Sin los datos de referencia necesarios, no está claro cómo pueden calcularse los progresos y logros.

258. Asimismo, si bien hasta la fecha se han efectuado gastos por valor de 608 088 USD en relación con el proyecto, el informe sobre la marcha del proyecto correspondiente al período comprendido entre

noviembre de 2019 y agosto de 2020 indicó que no se habían realizado progresos respecto de ninguno de los indicadores. Además, el informe relativo a la garantía de la calidad, relacionado con el estado de la matriz de marco lógico del proyecto, disponible en el FPMIS, también mostraba que el estado en ese momento de todos estos indicadores no se había actualizado.

259. En respuesta a ello, la FAO declaró que, a pesar de las restricciones impuestas por la COVID-19, se habían realizado algunos progresos desde septiembre de 2020 con respecto a algunos de los indicadores, y añadió que se había preparado un plan de recuperación encaminado a acelerar la ejecución del proyecto. Asimismo, informó de que se establecerían los puntos de partida de dos indicadores a través de datos de encuestas y que los datos de referencia estarían disponibles antes del 31 de enero de 2021.

**Recomendación 33: La FAO podría mejorar la ejecución de los proyectos en el marco de la Iniciativa regional para velar por que los resultados de los proyectos se obtengan dentro de plazos concretos.**

### **Conclusión**

260. La Iniciativa regional se inició con un plazo de 10 años para poner fin al hambre en la región de África. Habida cuenta de la importancia estratégica de la Iniciativa, así como del hecho de que la malnutrición y el hambre han aumentado en la región de África debido a diversos factores, es importante hacer balance de los progresos realizados, determinar las deficiencias y preparar una hoja de ruta para el período restante de la Iniciativa. El análisis de los progresos realizados, en particular en los ocho países prioritarios, indica la necesidad de intensificar los esfuerzos para simplificar la labor de la FAO en relación con el hambre en los planos nacional y regional. Es necesario garantizar un seguimiento estricto y una mejor ejecución de los proyectos en funcionamiento en el marco de la Iniciativa regional con miras a velar por que se alcancen los objetivos de la Iniciativa de manera perceptible y ajustándose a plazos precisos.

### **EXAMEN DEL RENDIMIENTO EN RELACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS**

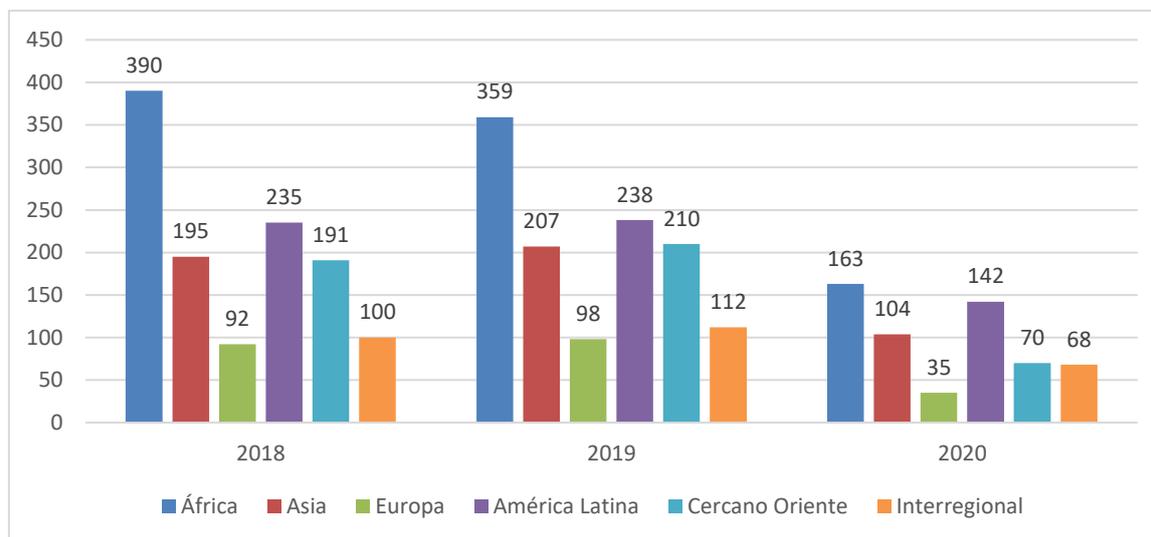
261. Se llevó a cabo un examen del rendimiento en relación con la planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos entre enero y febrero de 2021.

### **Introducción**

262. La FAO tiene el mandato de mejorar la nutrición, aumentar la productividad agrícola, incrementar el nivel de vida de las poblaciones rurales y contribuir al crecimiento económico mundial. En el Marco estratégico se presenta la visión de la Organización y se establecen los OE, los logros y las realizaciones en lo referente a la erradicación del hambre y el desarrollo agrícola. Los proyectos son los principales medios de la FAO para conseguir sus OE. Por lo tanto, la gestión eficiente y eficaz de los proyectos

influye considerablemente en la medida en que la FAO puede lograr sus objetivos y es fundamental para proteger la reputación de la Organización.

263. La gestión de los proyectos constituye uno de los procesos operativos esenciales de la Organización y los proyectos se financian mediante las contribuciones voluntarias de los Estados Miembros y otros asociados que aportan fondos. En diciembre de 2020 había más de 2 000 proyectos activos desde el punto de vista operacional en todo el mundo. La distribución geográfica de los nuevos proyectos aprobados durante 2018-2020 fue la siguiente:



**Figura: 3**

### **Alcance y metodología de la auditoría**

264. El examen del rendimiento se llevó a cabo para evaluar la eficiencia y eficacia del marco existente de gestión de los proyectos, determinar las deficiencias y formular recomendaciones para mejorar la ejecución de los proyectos. El examen se realizó a fin de ofrecer garantías razonables de que los proyectos se planificaban de conformidad con el mandato y las políticas de la FAO y con las prioridades de los Estados Miembros y de que se ejecutaban de forma eficiente, así como para evaluar la eficacia del mecanismo de supervisión institucional para el seguimiento de la ejecución de los proyectos.

265. La Organización está elaborando un programa informático nuevo, a saber, la iniciativa del Sistema de gestión del ciclo de vida de los proyectos (PROMYS, por sus siglas en inglés), para gestionar todas las fases del ciclo de vida de los proyectos. El nuevo sistema, que sustituirá al actual instrumento de gestión de proyectos —el FPMIS—, tiene la finalidad de proporcionar soluciones actualizadas con miras a mejorar la manera en que la FAO gestiona sus proyectos, desde su etapa de diseño hasta el cierre final. El objetivo de la auditoría del rendimiento consistía en determinar las funcionalidades del FPMIS que debían mejorarse y proponer mejoras y características adicionales para que se considerara su incorporación en el próximo sistema, esto es, el PROMYS.

266. La auditoría se llevó a cabo a distancia mediante la obtención de registros y datos de la intranet de la FAO y de las plataformas del Sistema de planificación institucional de los recursos de la FAO (a saber, el FPMIS y el iMIS). La muestra comprendía lo siguiente:

- todos los proyectos aprobados durante 2018-2020;

- todos los proyectos en ejecución al 31 de diciembre de 2020 y todos los proyectos cerrados durante el período 2018-2020 (independientemente del año de aprobación);
- todos los proyectos que, en diciembre de 2020, llevaran más de cinco años ejecutándose.

267. Se seleccionaron 170 proyectos para realizar un análisis detallado (34 proyectos aprobados recientemente, 69 proyectos en curso, 58 proyectos cerrados y nueve proyectos que habían estado en ejecución durante más de cinco años) sobre la base de la evaluación de los riesgos de distintas categorías o fases de los proyectos.

## **PLANIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS**

### **i) Política para la asignación de prioridad a los países seleccionados**

268. Desde 1971, las Naciones Unidas han reconocido que los países menos adelantados (PMA) constituyen una categoría de Estados que se consideran en gran desventaja en su proceso de desarrollo por diversos motivos. La lista actualizada vigente de PMA contiene 46 países. Por norma general, las concesiones asociadas a los PMA incluyen la financiación del desarrollo y la asistencia técnica. La asistencia proporcionada por la FAO a estos países desfavorecidos por conducto de su PCT y los proyectos financiados con cargo a fondos fiduciarios adquiere más importancia habida cuenta de que es el organismo de las Naciones Unidas responsable de 21 indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y que contribuye a otros cinco.

269. La FAO tiene una lista de los países de bajos ingresos y con déficit de alimentos (PBIDA). En 2018, 51 países figuraban en la lista de los PBIDA. Treinta y siete países forman parte tanto de la lista de las Naciones Unidas de PMA como de la lista de la FAO de PBIDA. Durante 2018-2020, en estos 37 países, que representan alrededor del 13 % de la población mundial, se llevaron a cabo proyectos de la FAO por valor de 1 187 millones de USD, lo que supuso el 36,25 % del total de nuevos proyectos de campo aprobados durante este período.

También se observó que los 12 beneficiarios más importantes de los proyectos de la FAO durante 2018-2020 no figuraban ni en la lista de las Naciones Unidas de PMA ni en la de la FAO de PBIDA. En estos países, que no eran PMA ni PBIDA, se ejecutaron proyectos por valor de 366,33 millones de USD, esto es, el 11,19 % del total de nuevos proyectos aprobados durante este período. Esto indica la necesidad de contar con una estrategia clara a fin de prestar una mayor atención a los países desfavorecidos.

270. En el Manual del PCT (2009) se recogen 112 países en la lista de países que requieren una atención especial en relación con los proyectos del PCT. No se ha examinado esta lista después de 2009. Asimismo, se observó que hasta el período 2016/17, la Organización tenía una lista de 78 países determinados como “países prioritarios” y contaba con un mecanismo en el FPMIS para llevar un seguimiento a nivel institucional de los proyectos en estos países. Sin embargo, la división de países entre prioritarios y no prioritarios dejó de hacerse a partir de 2017, ya que, según explicó la Administración, tener un grupo grande de países restaba eficacia al concepto. La Administración declaró que actualmente trabajaba a través de los MPP de los Estados Miembros y en el nuevo Marco estratégico

concedió especial atención a los PMA, los PBIDA, los países en desarrollo sin litoral (PDL), los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID) y los países de ingresos medianos bajos con una alta incidencia de pobreza e inseguridad alimentaria.

271. Hay 96 países incluidos en una o varias de estas categorías (PMA, PBIDA, PDL y PEID). Se examinó la proporción de estos países en el total de proyectos financiados con cargo a fondos fiduciarios y proyectos del PCT y se observó lo siguiente:

- El gasto total de los proyectos de campo llevados a cabo en los 96 países aumentó de 415,93 millones de USD en 2016 a 562,31 millones de USD en 2020. Sin embargo, este gasto, como proporción del gasto total de los proyectos de campo, disminuyó ligeramente del 50,90 % en 2016 al 49,99 % en 2020.
- A pesar del aumento marginal en el gasto total de los proyectos llevados a cabo en estos 96 países entre 2016 y 2020, el gasto en el marco de los proyectos financiados con cargo a fondos fiduciarios disminuyó de 37,15 millones de USD (4,54 % del gasto total de los proyectos de campo) en 2016 a 30,26 millones de USD (2,69 % del gasto total de los proyectos de campo) en 2020.
- El incremento en el gasto total de los proyectos de campo de estos 96 países se debió a un mayor desembolso en relación con el PCT, que pasó de 378,78 millones de USD en 2016 a 532,04 millones de USD en 2020.

272. La Administración declaró que no existía una “planificación” formal de los proyectos financiados con cargo a fondos fiduciarios y que estos dependían en gran medida de las prioridades de los donantes. La auditoría considera que es necesario mejorar las actividades de promoción y las sinergias con miras a canalizar los esfuerzos de movilización de recursos en los países desfavorecidos en relación con los proyectos financiados con cargo a fondos fiduciarios, así como para armonizarlos mejor con el Marco estratégico de la Organización. Esto también garantizaría el fomento del objetivo funcional de la Organización a fin de hacer un mayor hincapié en el desarrollo de actividades y el análisis de mercado con vistas a un mejor posicionamiento en los países en los que la cartera actual de la FAO tiene posibilidades aún no aprovechadas.

273. Además, la Administración señaló que en los sistemas institucionales era posible llevar un seguimiento de los PMA, los PBIDA, los PDL, los PEID y los países de ingresos medianos bajos con una alta incidencia de pobreza e inseguridad alimentaria, y que se estudiaría la posibilidad de incluir datos específicos del iMIS relativos a los resultados alcanzados con la contribución de la FAO, los recursos movilizados y la ejecución.

**Recomendación 34: La FAO podría examinar la lista de países que requieren una atención especial por lo que hace a la ejecución de proyectos del PCT y orientar los esfuerzos de movilización de recursos para emprender un mayor número de proyectos financiados con cargo a fondos fiduciarios en países desfavorecidos.**

## ii) Marco de programación por países

274. El Marco de programación por países (MPP) se exige a todos los países que reciben apoyo de la FAO. Se trata de un esfuerzo institucional dirigido por los representantes de la FAO y se prepara en colaboración con el gobierno del país en cuestión con el apoyo de las oficinas descentralizadas y la Sede. En caso de excepciones, los representantes de la FAO en el país deberán proponerlas al Subdirector General o Representante Regional.

275. Un MPP define las prioridades de colaboración entre la FAO y el gobierno y los logros que han de alcanzarse a plazo medio (ente cuatro y cinco años, de conformidad con los ciclos de planificación nacionales) en apoyo de los objetivos nacionales de desarrollo relacionados con la agricultura, el desarrollo rural y la seguridad alimentaria. En consecuencia, el MPP describe los resultados sostenibles que se prevé que obtenga la FAO en el contexto de los objetivos de desarrollo prioritarios fijados por los países. Estos resultados establecen un vínculo estratégico entre las metas de desarrollo del país y el Marco estratégico y Plan a plazo medio de la FAO y esbozan la contribución de la Organización al proceso de programación por países de las Naciones Unidas.

276. Se examinó el estado del MPP de 152 países en los que la FAO ejecutaba proyectos y se observó que siete<sup>19</sup> países no contaban con MPP y en otros siete<sup>20</sup> países, el MPP había concluido entre 2016 y 2019. Además, en 41 países más los MPP finalizaron en 2020. Durante 2018-2020, la FAO aprobó 104 proyectos con un presupuesto de 167 millones de USD en 10<sup>21</sup> de los 14 países que no tenían un MPP o cuyo MPP había finalizado durante 2018-19. La Administración declaró que, en el caso del Yemen, no fue posible formular el MPP debido al complejo contexto político y que los MPP de Kosovo, Turkmenistán y Qatar se formularían en cuanto se finalizara el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS); se estaba elaborando el MPP de Sudáfrica y la formulación de los nuevos MPP actualizados de otros 48 países estaba en proceso o se llevaría a cabo cuando se finalizara el MCNUDS. La Administración informó asimismo de que entre diciembre de 2015 y diciembre de 2020 se evaluaron 39 MPP. Sin embargo, se observó que en las 39 evaluaciones realizadas por la Administración solo se incluían 12<sup>22</sup> de los 48 MPP que habían finalizado en 2020.

277. El MPP desempeña un papel fundamental en la planificación de nuevos proyectos y su armonización con las prioridades nacionales. También ayuda a planificar medidas de mitigación dirigidas a riesgos conocidos y, de este modo, aumenta las posibilidades de que se ejecute el proyecto.

**Recomendación 35: La FAO podría supervisar la formulación de marcos de programación por países (MPP) en los lugares en que no se disponga de los mismos o estos hayan vencido. También podría velarse por que los MPP se evalúen en relación con las prioridades fijadas por los respectivos países.**

<sup>19</sup> Sudáfrica, Kosovo, Turkmenistán, Kuwait, Qatar, Siria y el Yemen.

<sup>20</sup> 2016 (la Argentina), 2017 (el Brasil, Costa Rica y Kazajstán), 2018 (México) y 2019 (Montenegro y Timor-Leste).

<sup>21</sup> Kosovo, Sudáfrica, Siria, el Yemen, Kazajstán, la Argentina, el Brasil, Costa Rica, México y Timor-Leste.

<sup>22</sup> Timor-Leste, México, Colombia, Túnez, Indonesia, Libia, Marruecos, Etiopía, Armenia, el Líbano, Georgia y Guyana.

### iii) Proyectos en tramitación desde hace mucho tiempo

278. Se considera que un proyecto está en tramitación cuando se encuentra en la fase de planificación. Tras determinar el problema (o la oportunidad) y preparar y aprobar la nota de exposición de conceptos, se crea una entrada de tramitación en el FPMIS. La formulación del proyecto, el establecimiento del acuerdo de financiación con el donante y el país receptor, la evaluación y la aprobación son las principales actividades del proceso de tramitación de proyectos, tras el cual el proyecto entra en funcionamiento.

279. El historial de estado de 170 proyectos tomados como muestra en el FPMIS indicó que en 35 proyectos —esto es, el 22 %— se produjeron retrasos considerables, que iban de los seis a los 49 meses, entre la fecha de la entrada de tramitación (tramitación de la idea o fecha de la nota de exposición de conceptos) y la fecha de aprobación de los proyectos. De estos, 16 proyectos llevaban en tramitación entre uno y cuatro años.

280. Es fundamental acelerar la aprobación de los proyectos en tramitación para garantizar el inicio oportuno de las actividades de los mismos. Si bien se reconoce que algunos procesos dependerían de los calendarios de los donantes y las prioridades de los gobiernos beneficiarios, los proyectos que siguen en tramitación después de más de un año merecen la atención de la Administración de la Organización, ya que esto repercute en el cumplimiento de su mandato. Los proyectos que siguen en tramitación después de mucho tiempo pueden incluso dejar de ser pertinentes en su contexto y necesarios. En varias oficinas sobre el terreno se observó que el estado de un gran número de proyectos en tramitación no se había examinado ni actualizado periódicamente. El examen detallado llevado a cabo por la auditoría de los motivos por los cuales los proyectos seguían en tramitación durante períodos prolongados reveló que, en varios casos (10 proyectos en la FRCMR y siete proyectos en la FRZIM), los proyectos dejaban de ser viables por diversas razones y deberían haberse eliminado de la base de datos del FPMIS.

281. En consecuencia, es necesario examinar estos proyectos de forma periódica para velar por que se haga un seguimiento activo y se inicien a tiempo las intervenciones que se requieran. También podría considerarse la posibilidad de aconsejar a los encargados de formular los proyectos que creen las entradas de tramitación solo tras confirmar la disponibilidad de recursos o tras recibir las cartas de solicitud de los gobiernos o de otros donantes, a fin de evitar que los proyectos se mantengan en tramitación durante períodos prolongados.

**Recomendación 36: La FAO podría fortalecer la herramienta del FPMIS denominada “FPSN pipeline monitoring” (seguimiento de los proyectos en tramitación de la Red de apoyo al Programa de Campo) a fin de realizar un seguimiento y examen anuales de los proyectos en tramitación y de mejorar la orientación relativa a la gestión de estos proyectos solicitando a los encargados de formular los proyectos y a los responsables del presupuesto que examinen y actualicen periódicamente el estado de los proyectos en tramitación para garantizar que estos sigan en fase activa de formulación.**

#### **iv) Matriz de marco lógico y plan de trabajo**

282. La matriz de marco lógico es un instrumento de gestión que comprende la determinación de los elementos estratégicos (insumos, realizaciones, logros y repercusiones) y facilita la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto. El plan de trabajo es un instrumento de planificación y gestión elaborado con el objetivo primordial de poner en funcionamiento y aplicar la matriz de marco lógico. Enumera las realizaciones y las actividades conexas junto con los plazos. El plan de trabajo debería emplearse como un instrumento dinámico que impulsa la labor hacia la obtención de resultados y define las funciones, responsabilidades, necesidades de recursos y utilización.

283. En las directrices relativas a las modalidades operacionales del ciclo de los proyectos se estipula que, en el caso de los proyectos con un presupuesto superior a 500 000 USD, el documento de proyecto normalizado debe incluir obligatoriamente la matriz de marco lógico y el plan de trabajo en los anexos. Se recomienda encarecidamente hacer lo mismo con los proyectos que no lleguen a esta cuantía, en especial cuando se prevean revisiones al alza del presupuesto con las que se superarían los 500 000 USD, ya que esto facilitaría el trabajo adicional en etapas posteriores. No obstante, cargar la matriz de marco lógico y el plan de trabajo en el FPMIS no es obligatorio, aunque sí se recomienda hacerlo. Se observó que el 1 de febrero de 2021, el FPMIS mostraba que solo el 58 % de los proyectos tenía una matriz de marco lógico y solo el 55 %, un plan de trabajo.

284. La Administración señaló que la matriz de marco lógico no tenía carácter obligatorio, ya que el instrumento del FPMIS no se había actualizado desde su creación en 2012 y la introducción de datos en estos instrumentos requería mucho tiempo y suponía un costo elevado (en términos de tiempo del personal). En su forma actual, estos instrumentos no ofrecen capacidades analíticas suficientes como para respaldar la función de seguimiento, por lo que muchos responsables del presupuesto o miembros de los equipos directivos de los proyectos prefieren utilizar sistemas de seguimiento paralelos o fuera de línea. Además, en los momentos en que se solicitó a la Organización que transfiriera recursos en apoyo de la ejecución de proyectos durante la pandemia de la COVID-19 no se consideró sostenible seguir introduciendo estos datos. En consecuencia, la introducción de la matriz de marco lógico y el plan de trabajo en el FPMIS pasó a ser voluntaria.

285. A partir de la respuesta de la Administración se constata que, habida cuenta de que estos instrumentos no se consideraron eficientes, era necesario actualizarlos o estudiar la posibilidad de perfeccionarlos o sustituirlos por otros instrumentos mejores y más eficientes para el seguimiento de los progresos de los proyectos. Al no ser obligatorio cargar la matriz de marco lógico ni el plan de trabajo en el FPMIS, la Administración de la Organización no puede consultar de forma inmediata los cambios o revisiones de la matriz de marco lógico y el plan de trabajo que haya podido hacer el Responsable del presupuesto tras la revisión del presupuesto. Hasta que el Responsable del presupuesto cargue en el FPMIS los informes trimestrales, semestrales, anuales o finales, la Administración no tiene forma de supervisar la ejecución de los proyectos y garantizar la rendición de cuentas de los responsables del presupuesto en las oficinas sobre el terreno. Esto, sumado al problema de que no se cargan los informes sobre la marcha de los trabajos en el FPMIS (examinado en detalle en secciones posteriores), ha llevado

a una situación en la que el seguimiento de los progresos de los proyectos corresponde en gran medida al Responsable del presupuesto.

**Recomendación 37:**

**a) El nuevo sistema PROMYS, cuya puesta en marcha está prevista para finales de 2022, tiene la funcionalidad de cargar la matriz de marco lógico y los planes de trabajo.**

**b) Podrían rediseñarse la matriz de marco lógico y los planes de trabajo para que sean fáciles de utilizar sin repercutir negativamente en la información o el contenido necesarios para llevar un seguimiento eficaz de los proyectos.**

**c) Debería ser obligatorio introducir la matriz de marco lógico y el plan de trabajo en el Sistema de planificación institucional de los recursos para los proyectos con un presupuesto superior a 500 000 USD a fin de mejorar la rendición de cuentas y el seguimiento.**

## **EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS**

286. La ejecución implica movilizar y gestionar los insumos y recursos, llevar a cabo actividades de coordinación y garantizar una gestión financiera, técnica y operacional sólida. La ejecución satisfactoria de los proyectos no solo depende de la eficiencia de los oficiales sobre el terreno, sino también de la eficacia del seguimiento a nivel institucional.

### **Gestión financiera**

287. Durante la ejecución de un proyecto, el Responsable del presupuesto debe garantizar que se disponga de fondos antes de efectuar cualquier gasto, que los gastos se ajusten a las condiciones establecidas en el acuerdo con el asociado que aporta recursos y que no excedan el efectivo real recibido. Si no se dispone de efectivo suficiente y el asociado que aporta recursos tiene pendientes fondos adicionales, el Responsable del presupuesto debería ponerse en contacto con la División de Finanzas para organizar una solicitud de fondos. Asimismo, se encarga de la gestión, el seguimiento y la revisión del presupuesto, que constituyen un componente importante, integral y esencial de la gestión de los proyectos. Los informes del Responsable del presupuesto, disponibles en el instrumento de inteligencia institucional o archivo de datos y en el FPMIS, ofrecen información sobre la ejecución en relación con el presupuesto detallado y deberían examinarse periódicamente para velar por que los gastos efectuados no excedan el presupuesto ni el efectivo recibido. Los únicos proyectos que pueden incurrir en déficits de caja, pero no en déficits presupuestarios, son los que están financiados por el Consejo Europeo, en los que el último pago se realiza tras la presentación del informe final, de conformidad con el acuerdo marco con el donante. El Responsable del presupuesto también se ocupa de preparar las revisiones anuales del presupuesto que sean necesarias y presenta estimaciones sobre la ejecución en el FPMIS dos veces al año (en abril y en septiembre) para cada proyecto en curso. En caso de que, por alguna razón, un proyecto financiado con recursos extrapresupuestarios acabe con un déficit de caja y no pueda alcanzarse un acuerdo con el asociado que aporta recursos sobre la manera de financiar el déficit, el proyecto se cerrará y podrá autorizarse la cancelación de su déficit con cargo al Fondo General y consignarlo como deuda incobrable.

288. Se examinaron 57 proyectos de la muestra, en los que la fecha límite había vencido, y se observó lo siguiente:

- a. En cinco casos, la ejecución superó el presupuesto. En todos estos casos, el sistema generó avisos al respecto. La medida prevista tras el envío de los avisos es comprobar la exactitud de la información del FPMIS y examinar las últimas revisiones del presupuesto. Sin embargo, según la información disponible en el FPMIS, no se llevaron a cabo revisiones del presupuesto en estos casos.
- b. Hubo cinco proyectos en los que la ejecución superó el efectivo más los intereses devengados. Excepto en un caso, no se enviaron avisos de que la ejecución hubiera superado el efectivo. Cuatro de estos cinco proyectos estaban financiados por el Consejo Europeo. Dado que en todos los casos se presentaron los informes finales, el último pago debería haberse recibido de conformidad con el acuerdo marco. No obstante, los proyectos seguían teniendo un déficit de caja y ninguno de ellos se había cerrado desde el punto de vista financiero. El cierre financiero llevaba pendiente entre seis y 18 meses desde su cierre operacional.
- c. Hubo 11 proyectos que se habían cerrado a efectos financieros entre diciembre de 2017 y diciembre de 2020 con un excedente de efectivo que, en la fecha de la auditoría, no se había devuelto a los donantes.

289. Sobre la base del análisis de la auditoría, resulta evidente que deben existir más controles para garantizar que la ejecución de los proyectos se ajuste al presupuesto y al efectivo recibido. Debe velarse por que se adopten las medidas previstas inmediatamente después de generarse los avisos cuando la ejecución supera el efectivo o el presupuesto. Los casos en los que no se enviaron avisos indican un fallo en el sistema que debe investigarse para que se lleven a cabo acciones correctivas.

**Recomendación 38:**

- a) **Se fortalecerá el seguimiento institucional del rendimiento de los responsables del presupuesto con miras a velar por que la ejecución de los proyectos no exceda el presupuesto aprobado o revisado ni el efectivo recibido y los saldos en efectivo no utilizados se ajusten de forma oportuna.**
- b) **Deberían introducirse en el Sistema de planificación institucional de los recursos controles de validación que impidan que la ejecución de los proyectos supere el presupuesto y el efectivo recibido (a excepción de los casos que se rigen por disposiciones de financiación específicas, por ejemplo, los proyectos financiados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y la Unión Europea).**

290. Al tiempo que se toma nota de la preocupación de la Administración acerca de la factibilidad de la aplicación de los controles de validación en vista de que las normas relativas a la fungibilidad de los fondos presupuestarios varían según los donantes, se considera que es importante que se clasifiquen estas normas y se introduzcan controles de validación para categorías amplias de acuerdos con los donantes. Esto es fundamental para velar por que se mejore la gestión financiera de los proyectos.

291. Se aprecia la garantía de la FAO de que consideraría estas recomendaciones en el contexto del diseño y la aplicación del nuevo sistema PROMYS.

### **Seguimiento de las reasignaciones presupuestarias**

292. El presupuesto es el equivalente en costos del plan de trabajo. Las revisiones del presupuesto corresponden al Responsable del presupuesto y el Oficial de enlace para la financiación debería examinar todas las revisiones del presupuesto de los proyectos, que deberían recibir la aprobación formal del donante. De conformidad con las normas de la FAO relativas a la fungibilidad de los fondos presupuestarios, no se aplica prescripción alguna a la transferencia prudente por parte del Responsable del presupuesto de asignaciones presupuestarias entre distintos tipos de gastos (por ejemplo, gastos de personal, gastos generales de funcionamiento o viajes) para aplicar el plan de trabajo.

293. La auditoría examinó 81 proyectos aprobados en 2016 y cerrados en 2020 a fin de analizar el alcance de las revisiones del presupuesto y las reasignaciones entre elementos presupuestarios y se observó que en 45 proyectos —esto es, el 55 %— se llevaron a cabo revisiones del presupuesto durante la ejecución. Se aumentó el presupuesto de 21 proyectos —a saber, el 27 %—, de los cuales, en nueve el incremento fue de más del 25 % respecto del presupuesto original. Se disminuyó el presupuesto de 24 proyectos —esto es, el 28 %—, de los cuales, en dos la reducción fue de más del 25 % respecto del presupuesto original. Si bien 36 proyectos se completaron sin revisiones del presupuesto, la fungibilidad plena de los fondos permitió al Responsable del presupuesto aumentar o disminuir las asignaciones de partidas presupuestarias, hacer provisiones para nuevos elementos, retirar las asignaciones de algunos elementos, y superar el presupuesto de algunos elementos en, como máximo, un 67 %, al tiempo que se disminuía el gasto en otros. Esto apunta a importantes cambios en el presupuesto general de los proyectos y a reasignaciones entre distintos elementos del presupuesto sin alterar el presupuesto general.

294. Si bien la Administración declaró que la reasignación de líneas presupuestarias constituía una buena práctica habitual de actualización de los planes de trabajo durante la ejecución y que se había encomendado a los oficiales de enlace para la financiación la responsabilidad de velar por que los cambios en los presupuestos o el plan de trabajo se ajustaran al acuerdo de financiación, la auditoría considera que es necesario fortalecer este mecanismo para garantizar que se haya seguido el debido proceso. Ha habido casos de donantes que no accedían a revisar los presupuestos después de haber superado líneas presupuestarias sin una aprobación previa, lo que alargó la comunicación y, por tanto, ocasionó retrasos en el cierre de los proyectos. Por lo tanto, la reasignación de líneas presupuestarias sin cierto grado de supervisión o examen quizás no refleje una buena práctica habitual. La FAO podría estudiar la posibilidad de introducir un control de validación en el Sistema de planificación institucional de los recursos que obligue a los oficiales de enlace para la financiación a certificar en el sistema que las reasignaciones se han llevado a cabo de conformidad con el acuerdo de financiación y cuentan con la aprobación de los donantes. Esto mejoraría la rendición de cuentas por parte de los responsables de los procesos, además de garantizar que se hayan cumplido todos los requisitos previos antes de realizar cualquier cambio o reasignación.

295. Habida cuenta de que el presupuesto es el equivalente en costos del plan de trabajo, todo cambio significativo del presupuesto de un proyecto o los elementos del mismo alteraría el plan de trabajo aprobado inicialmente por la Administración superior de la FAO tras extensas deliberaciones en la etapa de planificación. Por lo tanto, el sistema actual de delegación de plenos poderes al Responsable del presupuesto y el Oficial de enlace para la financiación sin ningún seguimiento a nivel institucional no necesariamente contribuye a garantizar la ejecución eficiente de los proyectos. Por ello, la FAO podría considerar la posibilidad de establecer un umbral a partir del cual las reasignaciones entre líneas presupuestarias exijan el examen y la aprobación de la Organización, con inclusión de todos los casos en los que se permite la plena fungibilidad de los fondos en virtud del acuerdo de financiación. Es necesario incorporar controles en el sistema, no para desalentar las reasignaciones presupuestarias, sino para disponer lo necesario para el examen de todos los proyectos en los que se hayan realizado revisiones del presupuesto o reasignaciones por encima del umbral, así como, más en general, en aras del fortalecimiento de la supervisión.

**Recomendación 39: La FAO podría:**

- a) introducir un control de validación en el Sistema de planificación institucional de los recursos que obligue a los oficiales de enlace para la financiación a certificar en el sistema que las reasignaciones se corresponden con el acuerdo de financiación y cuentan con la aprobación de los donantes;**
- b) establecer un umbral a partir del cual las reasignaciones entre líneas presupuestarias exijan el seguimiento y la aprobación de la Organización.**

296. La FAO ha aceptado considerar estas recomendaciones en el contexto del diseño y la aplicación del sistema PROMYS, que se pondrá en marcha próximamente.

**Seguimiento de los proyectos con un nivel de ejecución bajo o con escasez de fondos**

297. La Red de apoyo al Proyecto de Campo es un instrumento de seguimiento del FPMIS que permite a los directores llevar un seguimiento de los proyectos dentro su respectiva región o subregión desde un punto de vista operativo con miras a garantizar que los proyectos se ajusten a las obligaciones relativas a la ejecución, la gestión financiera y la presentación de informes. El marco de seguimiento de la Red prevé lo siguiente:

- Los proyectos que han completado o superado la mitad de su duración, pero cuya ejecución es inferior al 30 % del efectivo o el presupuesto, se marcan como “Low Delivery Projects” (proyectos con un nivel de ejecución bajo). Estos proyectos aparecen en rojo en el iMIS para facilitar el seguimiento.
- Los proyectos cuya ejecución supera el 80 % del efectivo recibido se marcan con el mensaje “Call for funds required” (Es necesario emitir una solicitud de fondos) y en los que la ejecución excede el efectivo recibido aparece “Urgent call for funds required” (Es

necesario emitir una solicitud de fondos urgente). Estos proyectos se marcan en amarillo y en rojo, respectivamente, en el iMIS para hacer posible un seguimiento estrecho.

298. Se analizaron los datos del FPMIS relativos a los proyectos activos al 1 de enero de 2021 y se observó que 109 proyectos cuya ejecución era inferior al 30 % a pesar de haber transcurrido al menos el 50 % de su duración no se habían marcado como proyectos con un nivel de ejecución bajo. Esto se debe a que el FPMIS calcula el nivel de ejecución bajo relacionando el progreso de los gastos con el efectivo recibido del donante y no con el presupuesto general del proyecto, lo que significa que solo se señalará que un proyecto tiene una baja ejecución si los progresos son inferiores al 30 % del efectivo recibido después de haber transcurrido más del 50 % de la duración del proyecto. No obstante, la entrega de remesas de efectivo por parte de los donantes suele estar vinculada a los progresos de los proyectos, por lo que, si los progresos son escasos, la entrada de efectivo también tiende a serlo. En consecuencia, puede que proyectos que no avanzan según el presupuesto o el plan de trabajo anual muestren erróneamente buenos progresos al relacionarlos con el escaso importe en efectivo recibido de los donantes, lo que podría conllevar que no se marcasen los proyectos que deben señalarse a la atención de instancias superiores. Análogamente, el 1 de enero de 2021, 135 proyectos<sup>23</sup>, en los que la ejecución superaba el 80 % o era el 100 % del efectivo recibido, no se marcaron con el mensaje “Call for funds required” o “Urgent call for funds required”, respectivamente.

299. Está estipulado que el proyecto debería estar en la condición definida durante al menos 30 días para que se señale a la atención de la Administración superior y para que las regiones o la Sede junto con los respectivos responsables del presupuesto puedan examinarlo a un nivel superior y llevar un seguimiento al respecto. La auditoría considera que es necesario examinar esta estipulación de 30 días, ya que puede provocar retrasos a la hora de marcar los proyectos con un nivel de ejecución bajo y con escasez de fondos y obstaculizar aún más su avance.

**Recomendación 40: Para mejorar la eficacia del seguimiento de la Red de apoyo al Programa de Campo y velar por que se adopten medidas correctivas desde el punto de vista operacional:**

- a) el próximo Sistema de planificación institucional de los recursos podría incluir la disposición de vincular la ejecución o el gasto con el presupuesto, en lugar de con el efectivo recibido, a fin de marcar correctamente los proyectos con un nivel de ejecución bajo;**
- b) también podría examinarse la estipulación por la cual el proyecto debe permanecer en la condición definida durante 30 días;**
- c) a excepción de los que prevén recibir la última remesa de fondos una vez terminados, podrían marcarse todos los proyectos en cuanto sus gastos superen el 80 % del efectivo recibido para que se adopten medidas con carácter prioritario.**

### **Retrasos en la puesta en marcha de los proyectos**

300. Un proyecto se declara “Operationally Active” (activo desde el punto de vista operacional) una vez se ha ultimado el acuerdo con el donante y el país receptor, lo cual conlleva las siguientes acciones:

---

<sup>23</sup> Excluyendo 67 proyectos financiados por la Unión Europea, en los que la última remesa de fondos no se recibiría hasta la terminación del proyecto.

- i. El encargado de la formulación, con el apoyo del Oficial de enlace para la financiación cuando sea necesario, garantiza que toda la información y documentación pertinentes del proyecto se han introducido o cargado correctamente en el FPMIS.
- ii. El Oficial de enlace para la financiación aprueba el presupuesto del proyecto en el FPMIS. Esto automáticamente activa el cambio de estado del proyecto, que pasa a estar “Ongoing – Operationally Active” (en curso o activo desde el punto de vista operacional).
- iii. La División de Finanzas abre la cuenta del proyecto en el SMGR. Este paso hace posible la creación de un “activity code” (código de actividad) en el SMGR para el proyecto de modo que el Responsable del presupuesto puede iniciar las transacciones en el SMGR.
- iv. El Oficial de enlace para la financiación prepara el “designation memo” (memorando de designación), que asigna la responsabilidad operativa y presupuestaria, y el Director General Adjunto lo aprueba.

301. En la auditoría se examinaron 13 de los 27 nuevos proyectos aprobados durante 2020 con miras a estudiar el tiempo transcurrido entre a) la fecha de inicio del proyecto registrada en el FPMIS; b) la fecha en la que el proyecto pasó a estar activo desde el punto de vista operacional, y c) la fecha en la que la División de Finanzas creó el código del proyecto en el SMGR para facilitar que se efectuaran gastos según el presupuesto aprobado. Se observó lo siguiente:

- Cuatro de los 13 proyectos de la muestra —esto es, el 31 %— pasaron a estar activos desde el punto de vista operacional en el plazo de un mes a partir de la fecha de inicio.
- En cuatro proyectos —es decir, el 31 %—, la fecha en la que pasaron a estar activos desde el punto de vista operacional era anterior a la fecha de inicio.
- Cinco proyectos —a saber, el 38 %— pasaron a estar activos desde el punto de vista operacional entre 89 y 327 días después de la fecha de inicio registrada. En estos casos, el plazo medio transcurrido fue de 190 días.
- Solo cuatro de los 13 proyectos de la muestra —esto es, el 31 %— recibieron el código de proyecto obligatorio en el SMGR (código de actividad en Oracle) en el mes siguiente tras haber pasado a estar activos operacionalmente. Los nueve proyectos restantes recibieron el código de proyecto en el SMGR con un retraso de entre 53 y 241 días tras haber pasado a estar activos operacionalmente; el plazo medio transcurrido en relación con estos proyectos fue de 115 días. Los proyectos no se pusieron en marcha hasta que no recibieron el código del SMGR, ya que es un requisito previo para poder efectuar gastos.

302. El promedio de 190 días que se necesitó en el 38 % de los proyectos de la muestra para que pasaran a estar activos desde el punto de vista operacional después de la fecha de inicio supone un retraso importante. De forma similar, el promedio de 115 días que se necesitó en el 69 % de los proyectos de la muestra para que se pusieran efectivamente en marcha con el código del SMGR tras la fecha en que pasaron a estar activos desde el punto de vista operacional también constituye un retraso importante y apunta a la necesidad de fijar plazos para finalizar las actividades tras ultimar el acuerdo con el donante y el país receptor, ya que estos procesos son internos de la FAO y no dependen de los donantes ni el gobierno.

**Recomendación 41: La FAO podría elaborar un mecanismo de seguimiento mejorado encaminado a reducir el tiempo que transcurre entre la fecha de aprobación y el inicio efectivo de los proyectos.**

### **Retrasos en la ejecución de los proyectos**

303. Unos de los indicadores clave del rendimiento que figuran en el Programa de trabajo y presupuesto para 2020-21<sup>24</sup> establece la meta de cerrar el 70 % de los proyectos dentro de los plazos para 2019 y de cerrar el 80 % de los proyectos dentro de los plazos para 2021.

304. Sobre la base de los datos relativos a los proyectos aprobados durante 2018 y los proyectos cerrados durante 2020 se analizó el rendimiento de la FAO por lo que hace a la ejecución o aplicación oportuna de los proyectos. La FAO aprobó 861 nuevos proyectos de campo durante 2018. Se observó que, durante los dos años siguientes —esto es, 2019 y 2020—, se prorrogó la fecha límite de finalización de 417 proyectos —es decir, el 48 %— por períodos que iban de un mes a 48 meses. El análisis indica lo siguiente:

**Cuadro 15**

Número de proyectos en los que la fecha límite de finalización se prorrogó hasta tres meses	34
Número de proyectos en los que la fecha límite de finalización se prorrogó más tres meses y hasta seis meses	94
Número de proyectos en los que la fecha límite de finalización se prorrogó más seis meses y hasta un año	146
Número de proyectos en los que la fecha límite de finalización se prorrogó más de un año	143
<b>Total de proyectos aprobados en 2018 y cuya fecha límite de finalización se pudo prorrogar durante 2019 y 2020</b>	<b>417</b>

305. Se observó que se concedían prórrogas para abordar, entre otras cosas, los retrasos en la ejecución, el cambio en el alcance del proyecto y las demoras en la financiación. De los 692 proyectos que se cerraron en 2020, 221 proyectos —esto es, el 32 %— se cerraron mucho después de su fecha límite de finalización. El análisis muestra lo siguiente:

<sup>24</sup> Indicador clave del rendimiento 8.3. B.

**Cuadro 16**

Proyectos con fecha límite de finalización anterior a 2016, pero cerrados en 2020	10
Proyectos con fecha límite de finalización en 2016, pero cerrados en 2020	7
Proyectos con fecha límite de finalización en 2017, pero cerrados en 2020	18
Proyectos con fecha límite de finalización en 2018, pero cerrados en 2020	64
Proyectos con fecha límite de finalización entre el 1 de enero y el 31 de octubre de 2019, pero cerrados en 2020	122
<b>Número total de proyectos cerrados con retraso</b>	<b>221</b>
Número total de proyectos cerrados durante 2020	692*

\* Incluye 620 proyectos cerrados sin igualar<sup>25</sup> y 72 proyectos cerrados que deben reclamarse<sup>26</sup>.

306. Si bien la Administración atribuyó los retrasos de 2020 a la pandemia de la COVID-19, es preciso señalar que en 293 proyectos aprobados en 2018 se concedieron prórrogas de las fechas límite de finalización durante 2019, es decir, antes del inicio de la pandemia. Por lo tanto, la pandemia de la COVID-19 no puede considerarse un motivo principal de las prórrogas de las fechas límite de finalización.

307. Si bien se tienen presentes los desafíos a los que se enfrenta la FAO en la ejecución de los proyectos, sobre la base de los resultados de la auditoría y la respuesta de la Administración, se considera que debe mejorarse el rendimiento de la FAO respecto de la ejecución oportuna de los proyectos. Los problemas relativos a la coordinación con el gobierno anfitrión y los donantes y la fijación de plazos de ejecución y fechas límite de finalización inviables son esferas que debe abordar la FAO. Teniendo en cuenta el hecho de que podría haber cuestiones que escapen al control de la Administración, la auditoría entiende que la meta fijada consiste en cerrar solo el 70 % y el 80 % de los proyectos de forma oportuna en 2019 y 2020, respectivamente. No obstante, en noviembre de 2020, se observó que solo el 58 % de los proyectos se cerró en los 180 días posteriores a la fecha límite de finalización.

**Recomendación 42: Podrían llevarse a cabo análisis de riesgos adecuados en relación con la ejecución de los proyectos e impartirse cursos especializados sobre el ciclo de los proyectos al personal sobre el terreno a fin de mejorar la coordinación con los gobiernos anfitriones y los donantes.**

### **Proyectos de evolución lenta**

308. Los datos del FPMIS indican que hay un gran número de proyectos en los que la ejecución ha sido lenta. En la auditoría se examinaron 12 de los 241 proyectos de evolución lenta y se observó lo siguiente:

- En 11 proyectos de evolución lenta no se lograron las metas intermedias fijadas en el plazo límite inicial. En ocho proyectos, las metas intermedias no se alcanzaron incluso después de prorrogar la fecha límite de finalización.

<sup>25</sup> En los proyectos que se han cerrado sin igualar los presupuestos superan la ejecución total y no se ha llevado a cabo ninguna igualación formal al respecto para reducir el presupuesto a la cuantía de gastos.

<sup>26</sup> En los proyectos cerrados que deben reclamarse la ejecución total supera el compromiso total del donante.

- La ejecución de los proyectos en relación con el presupuesto era muy baja, entre el 17 % y el 38 %, a pesar de haber prorrogado las fechas límite de finalización de ocho proyectos. Si se hubiera avanzado de forma proporcional en función del tiempo transcurrido desde la fecha de inicio, el 31 de diciembre de 2020 la ejecución debería haberse situado entre el 76 % y el 94 %. En cinco de los 12 proyectos de la muestra, las fechas límite de finalización iniciales eran anteriores a 2020, por lo que no podían haber sufrido los efectos de la pandemia de la COVID-19.

309. La Administración señaló que el módulo del FPMIS estaba obsoleto, que el módulo relativo los hitos no tenía las características adecuadas para el seguimiento y que los responsables del presupuesto llevaban el seguimiento de los resultados principalmente fuera de línea. Esto indica que los progresos de los proyectos dependen en gran medida de los responsables del presupuesto y que su supervisión a nivel institucional es escasa.

**Recomendación 43: La FAO podría velar por que en el sistema PROMYS se incorpore un módulo sólido para el seguimiento de la consecución de hitos en relación con las metas con miras a facilitar el seguimiento institucional de la ejecución de los proyectos.**

### **Cierre operacional y financiero**

310. El cierre de los proyectos es un aspecto importante de la gestión de proyectos y es fundamental prepararlo con tiempo para garantizar que los proyectos se cierren de forma oportuna. El cierre operacional alude a la etapa en la cual se ha suministrado el último insumo, han terminado todas las actividades del proyecto, han concluido las misiones de todo el personal del proyecto y se ha presentado el informe o declaración final. También señala el momento a partir del cual no se incurrirá en más obligaciones financieras. El cierre financiero sigue al cierre operacional tan pronto como sea posible; generalmente, en un plazo máximo de 12 meses. Marca la fecha después de la cual la División de Finanzas no permitirá ninguna transacción adicional en la cuenta de los proyectos de que se trate. Al Responsable de presupuesto le corresponde el seguimiento de las tareas necesarias para la finalización y el cierre del proyecto.

311. Se examinaron los proyectos con el estado “Activity Completed” (actividades finalizadas) y “Operationally Closed” (cerrado operacionalmente) el 31 de diciembre de 2020 y, a partir del instrumento de análisis de la aplicación y las fuentes del Programa de campo del FPMIS, se observó que 692 se habían cerrado, de los cuales, 464 proyectos —esto es, el 67 %— estaban cerrados desde el punto de vista operacional y financiero y 228 proyectos —el 33 %— solo se habían cerrado operacionalmente y estaban a la espera del cierre financiero. De estos, 45 proyectos —es decir, el 20 %— llevaban esperando el cierre financiero durante más de un año. Hubo tres proyectos, cerrados operacionalmente en febrero de 2003<sup>27</sup>, abril de 2011<sup>28</sup> y noviembre de 2011<sup>29</sup>, que llevaban esperando el cierre financiero desde hacía varios años.

---

27 OSRO/KOS/004/EC.

28 GCP/MYA/009/EC.

29 GCP/NEP/065/EC.

312. Los retrasos en el cierre de los proyectos se deben principalmente a la demora en la finalización de procesos administrativos relacionados con la transferencia de los activos de los proyectos, la tramitación de las revisiones presupuestarias finales con los donantes, el examen por parte de los responsables del presupuesto de diversas líneas presupuestarias en las que se ha incurrido en un exceso de gastos antes de la presentación del informe financiero final, la tramitación de las solicitudes de pase a pérdidas y ganancias en relación con los proyectos en los que las cuantías gastadas superan el presupuesto o el efectivo recibido tras finalizar el proyecto y en los que el donante no aporta fondos adicionales, y la aprobación por parte de los donantes del informe financiero final.

313. Los proyectos pendientes de cierre durante más de un año tras la finalización de las actividades apuntan a problemas sistémicos que deben abordarse instaurando y fortaleciendo el marco de seguimiento institucional. El cierre operacional y financiero, la transferencia de activos y la presentación de informes son esferas que requieren un seguimiento activo y en las que deben introducirse mejoras significativas.

#### **Recomendación 44:**

**a) Podría establecerse un marco de seguimiento activo a nivel institucional para garantizar el cierre operacional y financiero en tiempo oportuno de los proyectos.**

**b) Podrían analizarse periódicamente los motivos de los retrasos y presentarse informes al respecto.**

**c) Podría velarse por que el sistema PROMYS tenga funciones adecuadas relacionadas con el Sistema de información sobre gestión para facilitar el examen periódico del cierre de los proyectos por parte de los coordinadores de la Sede y la Administración superior.**

#### **Eficacia del seguimiento mediante la utilización de informes sobre la marcha de los trabajos**

314. La frecuencia de la presentación de informes sobre la marcha de los trabajos se establece en el acuerdo de financiación y es el Responsable del presupuesto el encargado de velar por que los informes reciban la aprobación técnica y se envíen al Oficial de enlace para la financiación para que los examine, apruebe y remita al donante.

315. Se seleccionó de forma aleatoria una muestra de 160 proyectos para estudiar la eficacia del sistema de seguimiento de los proyectos de campo. Se observó lo siguiente:

- En 76 proyectos de la muestra —esto es, el 48 %—, el acuerdo de financiación no preveía la presentación de informes periódicos sobre la marcha de los trabajos o no recogía información clara al respecto.
- En 84 proyectos de la muestra —a saber, el 52 %— existía una disposición relativa a la presentación de informes periódicos con arreglo a los acuerdos de financiación o informes de proyecto. Sin embargo, frente a los 426 informes sobre la marcha de los trabajos que debían presentarse hasta el 31 de diciembre de 2020, los responsables del presupuesto solo cargaron

188 informes —el 44 %— en el FPMIS. En 15 casos se prescindió de la presentación de informes.

- El FPMIS tiene una función mediante la cual envía automáticamente notificaciones a los responsables del presupuesto para que presenten informes sobre la marcha de los trabajos. No obstante, frente a los 426 informes sobre la marcha de los trabajos pendientes, el FPMIS solo envió 76 mensajes a los responsables del presupuesto.

316. En consecuencia, la Administración de la Organización no recibe actualizaciones periódicas sobre el estado de ejecución de un número considerable de proyectos en curso en todo el mundo a través de informes sobre la marcha de los trabajos, bien sea porque el marco de presentación de informes no está claramente definido o porque los informes no se cargan en el FPMIS.

**Recomendación 45: La FAO podría:**

- a) fortalecer el seguimiento institucional de la presentación de informes sobre la marcha de los trabajos con miras a velar por que los proyectos avancen según lo previsto;**
- b) garantizar que se imponga la obligación de cargar informes sobre la marcha de los trabajos en el nuevo Sistema de planificación institucional, esto es, el PROMYS;**
- c) incluir en el sistema PROMYS una función relacionada con el Sistema de información sobre gestión para la generación periódica de informes sobre la situación de la presentación por parte de los responsables del presupuesto de informes sobre la marcha de los trabajos. Podría instaurarse un marco de seguimiento a cargo de la Administración de la Organización con objeto de llevar a cabo exámenes periódicos de la marcha de los proyectos.**

**Informes finales**

317. El Responsable del presupuesto se encarga de garantizar que un borrador definitivo del informe final llegue al grupo responsable de los informes de la División de Movilización de Recursos y Asociaciones con el Sector Privado (PSR) de la Sede para su edición y ultimación, como máximo en la fecha límite efectiva de finalización del proyecto. Asimismo, debe presentar el informe final (descriptivo y financiero) a los asociados que aportan recursos en los tres meses siguientes a la fecha límite de finalización del proyecto. El plazo para la presentación del informe final puede superar los 90 días a partir de la fecha límite de finalización dependiendo de los requisitos del donante.

318. Se examinó la situación de la presentación de informes finales en 84 proyectos cerrados y, sobre la base de los datos del FPMIS, se observó lo siguiente:

- Solo en 15 proyectos —esto es, el 18 %— se presentaron los informes finales en la fecha prevista o antes de la misma.
- En 62 proyectos —es decir, el 74 %—, los informes finales se presentaron con un retraso de entre un día y 744 días.
- En dos proyectos no se presentaron los informes finales, aunque se habían finalizado las actividades. En estos dos proyectos también estaba pendiente el cierre operacional y financiero.

- En cinco proyectos, cerrados operacionalmente, no se presentaron los informes finales y, el 31 de enero de 2021, la demora oscilaba entre 107 y 1 304 días.
- En dos proyectos no había un informe final, sino que se adjuntó una carta de conclusión.

319. La Administración declaró que la fecha de referencia para terminar el informe final se incluía en el acuerdo de financiación y variaba considerablemente dependiendo del donante. El FPMIS no tiene una función para “personalizar” las fechas de presentación de informes según el acuerdo de financiación y, en su lugar, incluye una fecha promedio estándar de 90 días. Por lo tanto, la fecha del FPMIS es indicativa y puede que no se corresponda exactamente con la fecha real de presentación del informe, que en cambio se encuentra en el acuerdo de financiación. Así pues, es evidente que, si bien la presentación oportuna del informe final constituye una parte integrante del cierre de los proyectos en el ciclo de proyectos y el hecho de presentar tarde el informe o no presentarlo es a menudo una causa de la demora en el cierre de los proyectos, no se está llevando a cabo un seguimiento adecuado ni eficiente al respecto. En el FPMIS no se introducen los plazos correctos con arreglo a los acuerdos de financiación, lo que dificulta el seguimiento de esta importante actividad.

**Recomendación 46: Debería ser obligatorio introducir en el Sistema de planificación institucional de los recursos la fecha prevista de presentación de los informes finales de cada proyecto que aparece en los acuerdos de financiación, dato que debería formar parte de la información básica que debe introducirse antes del inicio de las actividades de los proyectos. Debería realizarse un seguimiento activo de la presentación de los informes finales, tal como se estipula en las instrucciones vigentes relacionadas con el cierre de los proyectos.**

## EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS

### Sistema de evaluación

320. La evaluación ha de proporcionar información fáctica que sea fiable, veraz y útil, y que permita incorporar oportunamente las conclusiones, las recomendaciones y las enseñanzas extraídas en los procesos de adopción de decisiones de la Organización. La FAO lleva a cabo tres tipos de evaluaciones, a saber, las evaluaciones temáticas o estratégicas, las evaluaciones por países y las evaluaciones de los proyectos.

321. Todas las iniciativas financiadas mediante contribuciones voluntarias (a excepción de los programas de emergencia y rehabilitación) y fondos fiduciarios de donantes múltiples con un presupuesto superior a 4 000 000 de USD y todos los proyectos financiados por el FMAM están sujetos a disposiciones imperativas sobre la evaluación específica. Los proyectos aprobados inicialmente con un presupuesto inferior a 4 000 000 de USD pero que han superado este umbral a través de ampliaciones del proyecto también están obligados a someterse a una evaluación específica. Los proyectos por un valor inferior a 4 000 000 de USD no están sujetos a una evaluación específica, sino que contribuyen al fondo común de evaluaciones que se utiliza para llevar a cabo síntesis, evaluaciones de los programas en los países, evaluaciones temáticas y evaluaciones de las repercusiones y pueden incluirse en alguna de estas modalidades de evaluación. En condiciones ideales, los proyectos con una duración superior a

cinco años deberían incluir disposiciones relativas a la evaluación de mitad de período y la evaluación final. La evaluación de mitad de período se realiza cuando la ejecución llega al 50 % del presupuesto inicial o a la mitad de la duración prevista del proyecto y tiene la finalidad de examinar la eficiencia y eficacia de la ejecución y de contribuir, a través de recomendaciones operacionales y estratégicas, a mejorar la ejecución para la duración restante del proyecto. Consultores independientes llevan a cabo esta evaluación en el marco de la responsabilidad general del Responsable del presupuesto del proyecto. La Oficina de Evaluación vela por la garantía de la calidad del proceso de evaluación y los resultados. Se recomienda que se lleve a cabo una evaluación final independiente en los seis meses anteriores a la fecha de finalización efectiva del proyecto, con el objetivo de determinar los logros del proyecto, la sostenibilidad de los mismos y las repercusiones potenciales y reales. Esta evaluación también tiene la finalidad de indicar las medidas que deberán adoptarse en el futuro para asegurar la continuidad del proceso desarrollado a través del proyecto. En consulta con las partes interesadas de los proyectos, la Oficina de Evaluación se encarga de gestionar la evaluación final.

322. Sobre la base del examen de 15 proyectos seleccionados aleatoriamente, se observó que los criterios mencionados anteriormente para la realización de evaluaciones de mitad de período y evaluaciones específicas no se estaban siguiendo de manera uniforme. En el caso de los proyectos que no están financiados por el FMAM, no se están llevando a cabo evaluaciones sistemáticas de mitad de período. Estas solo se realizan cuando así lo solicita el Responsable del presupuesto o el equipo del proyecto. Asimismo, las respuestas de la Administración no se presentan periódicamente tras la evaluación final. Además, aunque se recomienda que la evaluación se complete en los seis meses anteriores a la fecha de finalización efectiva del proyecto, algunas de las evaluaciones se ultiman después de la fecha límite de finalización o del cierre operacional. Los informes de evaluación y las respuestas de la Administración tampoco se cargan periódicamente en el FPMIS.

323. En virtud del Manual de evaluación para las oficinas descentralizadas (2019), las oficinas sobre el terreno son responsables de llevar a cabo una evaluación independiente de los proyectos con un presupuesto inferior a 4 000 000 de USD. Sin embargo, se constató que no se estaban evaluando los proyectos con un valor menor de 4 000 000 de USD en las oficinas descentralizadas. En consecuencia, la Administración de la Organización desconoce los logros de más de 2 000 de estos proyectos y las enseñanzas extraídas de ellos. En vista del gran número de estos proyectos y de los considerables recursos que se les destinan, esta es una esfera que requiere la atención de la Administración de la FAO.

324. Sobre la base del examen de la auditoría y la respuesta de la Administración, se observa que es necesario que la Administración de la Organización preste una mayor atención a la evaluación de los proyectos a fin de garantizar un mejor cumplimiento de las disposiciones vigentes, institucionalizar las enseñanzas extraídas de la experiencia en los proyectos, y utilizar estas enseñanzas para futuros proyectos o proyectos similares en curso para velar por que se anticipen los riesgos y se gestionen mejor.

**Recomendación 47:**

**a) Podría garantizarse un mejor cumplimiento de los criterios establecidos respecto de la evaluación de mitad de período, la evaluación final específica y la presentación de la respuesta de la Administración.**

**b) Podría introducirse un mecanismo institucional para la documentación y el archivo de las enseñanzas extraídas de proyectos terminados, sobre la base de los informes de evaluación, a fin de facilitar el uso de esta información en futuras decisiones de programación.**

**c) Habida cuenta de que la Organización lleva a cabo un gran número de proyectos con un presupuesto inferior a 4 000 000 de USD, podría concebirse un mecanismo adecuado para realizar su evaluación o examen de los efectos. Se recomienda, y la Administración convino en ello, que se aliente a todos los directores de proyectos a mejorar su sistema de seguimiento y evaluación y realizar evaluaciones de los efectos con miras a fomentar el aprendizaje y la gestión basada en los resultados.**

### **Medidas adoptadas en relación con los informes de evaluación**

325. La Oficina de Evaluación coordina y lleva a cabo evaluaciones de los programas y proyectos de la FAO en los planos mundial, regional y nacional con miras a velar por que las intervenciones estén armonizadas desde el punto de vista estratégico con los objetivos de la Organización y sus partes interesadas y generen los resultados deseados. Cuando se finaliza una evaluación, los equipos de la FAO deben preparar una respuesta de la Administración. Tras ultimar la respuesta de la Administración, la unidad evaluada debe elaborar un informe de seguimiento para supervisar los progresos realizados respecto de las recomendaciones. La Oficina de Evaluación supervisa el calendario de presentación de los informes de seguimiento y envía recordatorios a las unidades pertinentes.

326. Se examinaron los 10 informes de evaluación finalizados durante 2018 —a saber, tres evaluaciones de mitad de período, cinco evaluaciones finales, una evaluación en tiempo real y una evaluación temática— y se observó lo siguiente:

- En los informes de la muestra se incluía un total de 67 recomendaciones, de las cuales la Administración aceptó 34 en su totalidad y 14 parcialmente, y no se disponía de datos de las 19 restantes.
- Por lo general, la Administración fija un plazo para aplicar las recomendaciones. En ninguna de las 10 evaluaciones indicadas anteriormente había disposiciones para registrar, actualizar o vincular los datos relativos al seguimiento de las recomendaciones en el FPMIS.
- El evaluador pone de relieve cuestiones específicas que han dificultado la ejecución satisfactoria del proyecto o que deben abordarse en el futuro. Se observó que el FPMIS no recogía información acerca de las actividades de seguimiento o medidas emprendidas en relación con las cuestiones destacadas en los informes de evaluación.
- Entre las cuestiones destacadas en los informes de evaluación se cuentan, por ejemplo, la participación insuficiente de las partes interesadas, la poca prioridad asignada a la incorporación de las cuestiones de género, la falta de coordinación con los funcionarios del gobierno anfitrión, la falta de visibilidad del proyecto, y la integridad de los datos de seguimiento.

327. Sobre la base de las conclusiones mencionadas anteriormente y la respuesta de la Administración, se observa que la FAO cuenta con un sistema de seguimiento de los informes de

evaluación, pero es necesario realizar una supervisión minuciosa de las medidas adoptadas en relación con las observaciones y recomendaciones.

**Recomendación 48: En el sistema PROMYS podría estipularse la presentación del estado de aplicación de las medidas que han de adoptarse en respuesta a las observaciones y recomendaciones de la Oficina de Evaluación. Podría fortalecerse el seguimiento institucional de las medidas complementarias relativas a las recomendaciones o las cuestiones destacadas en los informes de evaluación.**

## **Conclusión**

328. La gestión de los proyectos es uno de los procesos operativos fundamentales de la Organización a través del cual la FAO cumple su mandato. Por lo tanto, la ejecución eficiente de los proyectos es esencial para velar por que la Organización pueda contribuir eficazmente al logro de la seguridad alimentaria para todos, así como para proteger la reputación de la FAO. Si bien se han definido las funciones y responsabilidades de diversas actividades relacionadas con la ejecución de los proyectos, es necesario fortalecer la supervisión institucional de diversos procesos relativos al ciclo de los proyectos con miras a mejorar la rendición de cuentas y la ejecución de los proyectos. Se debe fortalecer la función de evaluación de los proyectos en aras de un mejor aprendizaje institucional y una gestión basada en los resultados. Habida cuenta del gran número de proyectos de menor envergadura que no se ha evaluado, es necesario estudiar maneras de llevar a cabo la evaluación de sus repercusiones.

## **E. Declaraciones de la Administración**

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

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

330. En 2020, se produjeron cancelaciones por un valor de 118 352,61 USD. Esta cantidad comprendía lo siguiente: a) 108 000 USD correspondientes a pérdidas de efectivo relacionadas con los proveedores en Somalia, cuya cancelación fue aprobada en 2013, pero se procesó en 2020; b) 1 026,81 USD relativos a pagos excesivos a los consultores debido a un error bancario; c) 1 156,11 USD que reflejaban el saldo de la cuenta del banco Rafidain en dinares iraquíes (IQD), congelado durante la guerra (actualmente no existen registros de esta cuenta); d) 501,70 USD derivados de la discrepancia entre el efectivo en caja y el dinero para gastos menores registrada en el sistema; e) 7 667,99 USD correspondientes a un pago no identificado efectuado hace más de 20 años en la RNE (El Cairo).

331. Se llevó a cabo un examen de estas cancelaciones y se consideró que eran conformes con los reglamentos y que se habían respetado los procedimientos adecuados.

## **2. Pagos a título graciable**

332. La Administración comunicó que se habían realizado pagos a título graciable durante el ejercicio económico 2020 por un valor total de 20 000 USD. Esta suma se pagó en concepto de indemnización por muerte a los beneficiarios del personal de la FAO que falleció durante 2020.

## **3. Casos de fraude o presunto fraude**

333. La Administración notificó los casos de fraude, presunto fraude o robo de los que estaba informada la Organización que debían señalarse a la atención del Comité de Finanzas en cumplimiento del párrafo 6 c) i) de las Atribuciones adicionales de los auditores externos (Anexo 1 del Reglamento Financiero). Las declaraciones de la Administración sobre fraude se elaboran atendiendo a la definición de fraude recogida en su Política contra el fraude y otras prácticas corruptas, introducida el 12 de marzo de 2015 (Circular Administrativa n.º 2015/08 [Anexo 1]). En lo concerniente al presunto fraude, la declaración se ha elaborado teniendo en cuenta la definición de presunto fraude recomendada por la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas en su informe JIU/REP/2016/4.

### **Casos tramitados en 2020 y principios de 2021**

#### **334. Casos cerrados**

a) Denuncias de fraude en las que estaban implicados dos proveedores que habían presentado documentación presuntamente fraudulenta y habían actuado en colusión en el contexto de una licitación de compra de semillas por un valor aproximado de un millón de USD. Ninguna de las empresas se adjudicó la orden de compra, por lo que no se produjeron pérdidas económicas. La OIG llevó a cabo una investigación y el asunto se remitió al Comité de Sanciones a los Proveedores (VSC). Se impuso una medida de inhabilitación de seis meses. El caso se estuvo en trámite desde 2017 y se cerró en 2020.

b) La OIG investigó la denuncia relativa a la presentación de documentación fraudulenta por un proveedor para certificar la calidad de sus productos a fin de lograr que la oficina desembolsara 96 607 USD por estos. El asunto se remitió al VSC y se impuso una medida de inhabilitación de tres meses. El caso se estuvo en trámite desde 2017 y se cerró en 2020.

c) La OIG llevó a cabo una investigación en la que constató que un pensionista de la FAO había presentado deliberadamente reclamaciones fraudulentas de gastos médicos por un valor aproximado de 100 000 USD al proveedor del seguro médico de la FAO. El asunto se remitió al Director General para que adoptara una decisión y se decidió dar por finalizada la afiliación del pensionista al seguro médico después del cese en el servicio de la Organización. El caso está cerrado.

d) La OIG examinó las denuncias de que un asociado en la ejecución había desviado 50 300 USD de pagos para los beneficiarios al no distribuirlos entre ellos y, sobre la base de la información disponible, el asunto se remitió a las autoridades nacionales en un intento fallido de recuperar los fondos no utilizados. La OIG también constató que el asociado en la ejecución, a raíz de la denuncia de fraude, había sido inhabilitado para desempeñar funciones en el Equipo de las Naciones Unidas en el país en cuestión, por lo que no era necesario remitir el caso al VSC. Teniendo en cuenta lo anterior, la OIG cerró el asunto e informó al donante (la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios) de la pérdida.

### 335. Casos pendientes del dictamen del Comité de Sanciones a los Proveedores

a) La OIG llevó a cabo una investigación en la que constató que un tercero encargado del seguimiento, contratado por una oficina en el país de la FAO, había presentado informes fraudulentos en los que indicaba la ejecución adecuada de un proyecto de campo. El asunto se remitió al VSC. El proveedor no respondió en el plazo estipulado, por lo que el VSC se reunirá para recomendar la sanción apropiada.

b) La OIG llevó a cabo una investigación en la que constató que un proveedor había proporcionado a la FAO albaranes de entrega falsificados con la firma de funcionarios de la Organización para demostrar que se habían entregado los bienes, cuando en realidad no había sido así. El valor de los bienes que supuestamente no se entregaron asciende a aproximadamente 45 000 USD. El proveedor no recibió ningún pago en relación con el albarán falsificado. El asunto se remitió al VSC. El proveedor no respondió en el plazo estipulado, por lo que el VSC se reunirá para recomendar la sanción apropiada.

c) Tras realizar una investigación, la OIG concluyó que un funcionario de la FAO no había declarado un conflicto de intereses al no informar de su relación personal con un proveedor de la Organización vinculado a algunas cartas de acuerdo, lo que la OIG considera agravado en vista de la antigüedad del funcionario en la Organización, su función destacada en relación con las cartas de acuerdo pertinentes y el hecho de que se le había notificado esta cuestión en 2015, pero había seguido ignorando los requisitos institucionales relativos a los conflictos de intereses. Si bien las pruebas suscitan preocupación por que se haya podido ver comprometida la neutralidad del funcionario en el desempeño de sus funciones y responsabilidades, estas no son suficientes para confirmar la denuncia de prácticas colusorias o favoritismo. Se están adoptando medidas para finalizar el proceso disciplinario. El asunto relacionado con el proveedor también se remitió al VSC. El proveedor no respondió en el plazo estipulado, por lo que el VSC se reunirá para recomendar la sanción apropiada.

d) La OIG llevó a cabo una investigación en la que constató que un proveedor había facilitado documentación fraudulenta y había ocultado sus asociaciones con otras empresas que participaban en las mismas seis licitaciones de la FAO para el suministro de insumos agrícolas. El asunto se remitió al VSC. El proveedor no respondió en el plazo estipulado, por lo que el VSC se reunirá para recomendar la sanción apropiada.

e) La OIG llevó a cabo una investigación en la que constató que un proveedor había facilitado documentación fraudulenta y había ocultado sus asociaciones con otras empresas que participaban en las mismas 10 licitaciones de la FAO para el suministro de semillas. El asunto se remitió al VSC. El

proveedor no respondió en el plazo estipulado, por lo que el VSC se reunirá para recomendar la sanción apropiada.

f) La OIG llevó a cabo una investigación en la que constató que un proveedor había facilitado documentación fraudulenta y había ocultado sus asociaciones con otras empresas que participaban en una licitación de la FAO para el suministro de semillas. El asunto se remitió al VSC. El proveedor no respondió en el plazo estipulado, por lo que el VSC se reunió para determinar la sanción apropiada. El caso está pendiente de la conclusión de los procedimientos sancionadores.

g) La OIG llevó a cabo una investigación en la que constató que dos proveedores habían ocultado deliberadamente su vinculación y habían actuado en colusión en una licitación de la FAO. El asunto se remitió al VSC. El proveedor no respondió en el plazo estipulado, por lo que el VSC se reunirá para recomendar la sanción apropiada.

h) La OIG llevó a cabo una investigación en la que constató que los empleados de una empresa de inspección contratada por la FAO, tras no recibir el pago solicitado a un proveedor de la FAO por la inspección de bienes adquiridos por la Organización, habían reunido intencionadamente muestras diseñadas para que los resultados de la inspección en cuestión no fueran satisfactorios. El asunto se remitió al VSC. El caso está pendiente de la conclusión de los procedimientos sancionadores.

i) La OIG llevó a cabo una investigación en la que constató que un proveedor de la FAO se había puesto de acuerdo con otro proveedor para preparar ofertas a dos invitaciones a licitar de la FAO a fin de dividir la adjudicación entre las dos empresas si alguna de ellas ganaba el concurso. El asunto se remitió al VSC. El caso está pendiente de la conclusión de los procedimientos sancionadores.

j) La OIG llevó a cabo una investigación en la que constató que un proveedor de la FAO se había puesto de acuerdo con otro proveedor para preparar ofertas a dos invitaciones a licitar de la FAO a fin de dividir la adjudicación entre las dos empresas si alguna de ellas ganaba el concurso. El asunto se remitió al VSC. El caso está pendiente de la conclusión de los procedimientos sancionadores.

### **336. Casos pendientes de la adopción de medidas administrativas relacionadas con funcionarios**

a) La OIG llevó a cabo una investigación en la que constató que un funcionario de la FAO había tergiversado de forma fraudulenta un traslado de residencia para justificar el cobro de una prima de reinstalación. Se han incoado procedimientos disciplinarios.

b) La OIG llevó a cabo una investigación en la que constató que un funcionario de la FAO con un contrato de personal nacional de proyectos (PNP) se había apropiado indebidamente de 10 300 USD, tras indicar a los beneficiarios que depositaran fondos en una cuenta bancaria a nombre de una tercera persona. La OIG concluyó que el suscriptor del contrato de PNP tenía acceso a la cuenta bancaria en cuestión. Se ha iniciado el proceso administrativo.

c) La OIG investigó las acusaciones a un funcionario de la FAO con funciones de gestión que había autorizado de manera deliberada o imprudente un pago de 37 128 USD a un antiguo consultor por un trabajo que este último afirmaba haber llevado a cabo sin un contrato, de forma que carecía de la base legítima para ello con arreglo a las normas y los reglamentos de la FAO; a partir de la investigación la OIG constató que el funcionario había cometido una negligencia grave al hacerlo. El asunto se remitió

a la Administración para que tomara una decisión sobre la medida administrativa o disciplinaria que procedía adoptar, si la hubiere.

d) La OIG investigó la acusación a un funcionario, que había cesado en sus servicios a la Organización recientemente, según la cual el funcionario había solicitado de forma fraudulenta las prestaciones para visitar el país de origen utilizando documentación falsificada. El asunto se remitió a la Administración para que tomara una decisión sobre la medida administrativa o disciplinaria que procedía adoptar, si la hubiere.

### **Casos de presunto fraude en curso en marzo de 2021**

#### **337. Casos relativos a funcionarios**

a) La OIG está investigando actualmente las acusaciones a un funcionario que actuó en connivencia con un exfuncionario para eludir las normas aplicables en materia de recursos humanos y contratación al otorgar una carta de acuerdo a la ONG en la trabajaba el exfuncionario.

b) La OIG está investigando actualmente las acusaciones a un funcionario de la FAO con funciones de gestión que dio instrucciones al personal a su cargo para que creara documentación falsa o participó deliberadamente en la creación de esos documentos falsos a los efectos de asegurar un asiento a una persona en un vuelo del Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas.

c) La OIG está investigando actualmente las acusaciones a múltiples funcionarios de la FAO que actuaron en connivencia con un proveedor para adjudicar un contrato para el suministro de bienes que serían distribuidos a los beneficiarios y posteriormente actuaron en connivencia con personas no identificadas para desviar esos bienes de su objetivo establecido.

d) La OIG está investigando actualmente las acusaciones a un funcionario de la FAO con funciones de gestión que era consciente de que se había dado instrucciones al personal para que creara documentación falsa y, al no adoptar medidas al respecto, alentó la creación de esos documentos falsos, o participó deliberadamente en la misma, a los efectos de asegurar un asiento a una persona en un vuelo del Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas.

e) La OIG está investigando actualmente las acusaciones a un funcionario de la FAO con funciones de gestión que era consciente de que se había dado instrucciones al personal para que creara documentación falsa y, al no adoptar medidas al respecto, alentó la creación de esos documentos falsos, o participó deliberadamente en la misma, a los efectos de asegurar un asiento a una persona en un vuelo del Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas.

#### **338. Casos relativos a proveedores**

a) La OIG está investigando actualmente las acusaciones a un proveedor de la FAO que actuó en connivencia con otro proveedor para presentar sus ofertas en relación con la adquisición de insumos agrícolas. No se adjudicó el contrato en cuestión a ninguno de los dos proveedores. La OIG solicitó una suspensión temporal para la empresa y el VSC concedió la solicitud.

b) La OIG está investigando actualmente las acusaciones a un proveedor de la FAO que actuó en connivencia con otro proveedor para presentar sus ofertas en relación con la adquisición de insumos

agrícolas. No se adjudicó el contrato en cuestión a ninguno de los dos proveedores. La OIG solicitó una suspensión temporal para la empresa y el VSC concedió la solicitud.

c) La OIG está investigando actualmente las acusaciones a dos proveedores que actuaron en colusión en la presentación de sus ofertas en relación con la realización de trabajos de construcción en una oficina descentralizada. No se adjudicó el contrato en cuestión a ninguno de los dos proveedores. La OIG solicitó una suspensión temporal para las dos empresas y el VSC concedió la solicitud.

### 339. **Otros**

a) La OIG está investigando actualmente las acusaciones a un consultor de la FAO que presentó deliberadamente un certificado médico modificado a fin de facilitar la emisión de su contrato.

b) La OIG está investigando actualmente las acusaciones a un asociado en la ejecución que creó documentación fraudulenta para demostrar la correcta distribución de bienes a los beneficiarios como parte de un proyecto financiado por la FAO. La OIG solicitó una suspensión temporal para la empresa y el VSC concedió la solicitud.

## **F. Agradecimientos**

340. Queremos manifestar nuestro agradecimiento al Director General, la Administración superior y el personal por cooperar en nuestra auditoría.

**Girish Chandra Murmu**  
**Interventor y Auditor General de la India**

### Lista de siglas

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ASMC	Seguro médico después del cese en el servicio
COVID-19	Enfermedad por coronavirus
EPHI	Instituto Etíope de Salud Pública
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAPAK	Representación de la FAO en Pakistán
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FNIRQ	Representación de la FAO en Iraq
FNSYR	Representación de la FAO en Siria
FPMIS	Sistema de información sobre gestión del Programa de campo
FRCMR	Representación de la FAO en Camerún
FRMLW	Representación de la FAO en Malawi
FRZIM	Representación de la FAO en Zimbabwe
iMIS	Sistema Integrado de Información de Gestión
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
MPP	Marco de programación por países
NIA	Normas Internacionales de Auditoría
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
OE	Objetivo estratégico
OIG	Oficina del Inspector General
ONG	Organización no gubernamental
PBIDA	Países de bajos ingresos y con déficit de alimentos
PCT	Programa de cooperación técnica
PDL	Países en desarrollo sin litoral

PEID	Pequeños Estados insulares en desarrollo
PMA	Países menos adelantados
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RNE	Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte
SFS	Oficina Subregional para el África Austral
SMGR	Sistema mundial de gestión de recursos
SPS	Plan de indemnizaciones por cese en el servicio
TPF	Fondo para liquidaciones
VSC	Comité de Sanciones a los Proveedores