S

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

39.º período de sesiones

Roma, 6-13 de junio de 2015

Cuentas comprobadas: FAO 2012-13
Parte B: Informe del Auditor Externo

Es posible acceder a este documento utilizando el código de respuesta rápida impreso en esta página. Esta es una iniciativa de la FAO para minimizar su impacto ambiental y promover comunicaciones más verdes. Pueden consultarse más documentos en el sitio www.fao.org.

ml514s

INFORME DETALLADO DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO ECONÓMICO COMPRENDIDO ENTRE EL 1.º DE ENERO DE 2012 Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Índice **Página**

Resumen 1

A. Mandato, alcance y metodología 9

B. Resultados de la auditoría 11

1. Asuntos financieros

1.1 Examen financiero 11

1.2 Coeficientes financieros fundamentales 12

1.3 Comprobación de los estados financieros 15

1.4 Auditoría de las cuentas 16

1.5 Centro de Servicios Compartidos 19

1.6 Programa de cooperación técnica 20

2. Asuntos de gobernanza

2.1 Marco de rendición de cuentas y control interno 24

2.2 Progresos realizados en la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público. 26

2.3 Implantación de la gestión del riesgo institucional 27

2.4 Gestión de las compras. 28

2.5 Sistema mundial de gestión de recursos 42

3. Auditoría de las oficinas descentralizadas

3.1 Gestión de proyectos o de programas 59

3.2 Compras 62

3.3 Gestión de activos 63

3.4 Consultores 64

3.5 Viajes 65

3.6 Administración del efectivo 66

C. Declaraciones de la Administración 67
1. Cancelación de pérdidas de efectivo y cuentas por cobrar 67
2. Pagos a título graciable 67
3. Casos de fraude o presunto fraude 67
D. Agradecimientos 69
Anexo A – Resumen de las deficiencias de control interno en las oficinas descentralizadas
Lista de siglas

RESUMEN

Introducción

1. El presente Informe detallado del Auditor Externo sobre la auditoría de los estados financieros de la **Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)** se publica en cumplimiento del artículo XII y el mandato adicional del Reglamento Financiero de la Organización. En él se incluyen los resultados de la auditoría de los estados financieros para el bienio concluido el 31 de diciembre de 2013 y las observaciones sobre la administración y gestión de la Organización, estipuladas en el artículo 12.4.

2. Los objetivos generales de la auditoría residen en ofrecer una garantía independiente a los Estados Miembros, aumentar la transparencia y la rendición de cuentas en la Organización y apoyar los objetivos de su labor mediante el proceso de auditoría externa. En el informe se analizaron en detalle los asuntos financieros y de gobernanza que, creemos, se deberían señalar a la atención de los Órganos rectores de la FAO.

3. Este será el último informe detallado que se publique con carácter bienal. A partir de 2014, el Auditor Externo presentará un informe anual a los Órganos rectores, a la luz de la aprobación por la FAO de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) como su marco de presentación de informes financieros en 2014. A efectos del presente informe, "FAO" y "Organización" serán utilizados indistintamente y se referirán a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Resultados generales de la auditoría

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

5. Emitimos un dictamen sin reservas sobre la auditoría de los estados financieros de la Organización correspondientes al bienio concluido el 31 de diciembre de 2013. Llegamos a la conclusión de que los estados financieros reflejan fielmente, en todos sus aspectos materiales, la situación financiera de la FAO correspondiente al bienio finalizado el 31 de diciembre de 2013 así como los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos de conformidad con las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas.

6. Como se explica en la nota 24 al Reglamento Financiero, se modificaron las normas de la Organización sobre contabilización de las ganancias y pérdidas actuariales en sus planes relativos al personal (SRS), pasando del "método de la banda de fluctuación" al "enfoque de reconocimiento de las reservas", en el cual se requería el ajuste del saldo de fondos el 1.º de enero de 2012 en aras de la coherencia en la presentación de los estados financieros correspondientes al bienio 2012-13. Este cambio en las normas se tradujo en la contabilización de unas pérdidas actuariales por valor de 246 millones de USD, lo que aparece consignado como un ajuste en el saldo de apertura del fondo del ejercicio. Este ajuste aumentó aún más el descubierto del saldo de fondos, hasta los 875,4 millones de USD en 2013 respecto de los 641,3 millones de USD en 2011. De ahí que también llegáramos a la conclusión de que, además de este cambio, las normas contables se aplicaron con arreglo a principios análogos a

los del ejercicio económico anterior y que las transacciones de la FAO señaladas a nuestra atención durante la auditoría o sometidas a comprobación como parte de la auditoría de los estados financieros se han ajustado, a todos los efectos, al Reglamento Financiero y con autorización legislativa.

7. En consonancia con el artículo 12.4 del Reglamento, formulamos a la Administración recomendaciones destinadas a apoyar los objetivos de la labor de la FAO, reforzar su transparencia y rendición de cuentas y mejorar y añadir valor a la gestión financiera y la gobernanza de la Organización. El mayor reto al que se enfrenta la gestión financiera de la FAO en la actualidad es la generación de los primeros estados financieros acordes con las NICSP. Prestamos y seguiremos prestando todo nuestro apoyo y asistencia a la Administración para garantizar la aplicación satisfactoria de dichas normas. También formulamos recomendaciones para mejorar el recién implantado Sistema mundial de gestión de recursos. Asimismo, recomendamos seguir trabajando para integrar aún más la gestión del riesgo en la labor del FAO, mejorar la gestión de las compras, así como el marco de rendición de cuentas y control interno para reforzar la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas en la Organización.

Resumen de las recomendaciones

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

	Auditoría de la Sede	**Prioridad**	**Plazo**
Auditoría de las cuentas – Contribuciones por recibir			
1	**Alentar a los Estados Miembros a satisfacer sus obligaciones financieras con prontitud y a valerse de los planes de pago a plazos ofrecidos por la Organización. (Párrafo 43)**	**Fundamental**	**2014**
2	**Intensificar la recaudación de las contribuciones gubernamentales de contraparte en efectivo (CGCE) atrasadas y acelerar la renegociación de los Acuerdos de Sede, para a partir de entonces realizar revisiones periódicas de las cuotas a fin de reflejar los cambios en las condiciones económicas de los países en cuestión. (Párrafo 43)**	**Fundamental**	**2014**
Auditoría de las cuentas – Contribuciones recibidas por adelantado			
3	**Mejorar las políticas en vigor mediante la inclusión de una disposición en los acuerdos con los donantes sobre la manera de disponer de los saldos no utilizados y la fijación de un plazo para que los donantes atiendan las solicitudes de instrucciones para el reembolso. En el caso de los acuerdos sobre un proyecto en vigor, especialmente en los que esté autorizada la reasignación de los saldos no utilizados, iniciar con prontitud un diálogo o una consulta con los donantes para pedirles que transfieran el saldo en efectivo no utilizado a otros proyectos de la FAO en lugar de su reembolso. (Párrafo 47)**	**Importante**	**2014**

Auditoría de la Sede		Prioridad	Plazo
4	**Facilitar el reintegro de los saldos en efectivo no utilizados a los donantes activos, examinar los saldos antiguos adeudados a los donantes inactivos de los que no se hayan recibido opinión ni instrucciones y cuya posibilidad de reclamación sea pequeña, y contemplar dejar de contabilizar los mismos como obligaciones en los libros una vez se hayan promulgado las políticas correspondientes. (Párrafo 49)**	**Importante**	**2014**
Auditoría de las cuentas - SRS y saldo de fondos			
5	**Evaluar la mejor opción para hacer frente al pasivo restante no financiado de sus SRS con el fin de encontrar una fuente de financiación estable y concebir un plan global para financiar plenamente el pasivo de dichos planes durante un periodo de tiempo determinado. (Párrafo 57)**	**Fundamental**	**2014**
Centro de Servicios Compartidos			
6	**Continuar ejecutando medidas destinadas a mejorar la calidad y la exactitud de las transacciones procesadas en tiempo oportuno, de acuerdo con los reglamentos y políticas prescritos por la FAO. (Párrafo 61)**	**Fundamental**	**2014**
Programa de cooperación técnica			
7	**Optimizar la supervisión institucional, la gestión y los servicios de asesoramiento relativos al Programa de cooperación técnica (PCT), complementándolos con la rápida ejecución del programa de cambio para la transformación destinado a mejorar la rendición de cuentas y el control interno en las oficinas descentralizadas. (Párrafo 77a)**	**Fundamental**	**2014**
8	**Dar prioridad a la armonización del Manual del PCT con el nuevo ciclo de proyectos, así como a medidas que permitan que el Marco de programación por países se convierta en el punto de partida del establecimiento de un orden de prioridades en la asistencia prestada por el PCT en consonancia con los objetivos estratégicos para simplificar los trámites y, por consiguiente, mejorar el proceso de aprobación. (Párrafo 77b)**	**Importante**	**2014**
9	**Seguir esforzándose por mejorar la tasa de aprobación y el ritmo de ejecución de los proyectos mediante la aplicación de las medidas de gestión determinadas en informes anteriores para atender las recomendaciones formuladas en este ámbito. (Párrafo 77c)**	**Importante**	**2014**
Marco de rendición de cuentas y control interno			
10	**Formalizar su marco normativo sobre el control interno y diseñar un mecanismo para vigilar, evaluar e informar sobre la eficacia general del sistema de control interno en los tres niveles de la Organización a fin de reforzar la transparencia y la rendición de cuentas en su seno. (Párrafo 86)**	**Fundamental**	**2014**
11	**Integrar en las mejoras que está introduciendo en su control interno la formulación de un mecanismo para que los funcionarios competentes de la FAO garanticen al Director General, encargado de la responsabilidad general del control interno de la Organización, el funcionamiento de los controles**	**Importante**	**2014**

Auditoría de la Sede		Prioridad	Plazo
	internos en sus respectivas esferas de responsabilidad. La opinión de esos funcionarios constituiría la base para que el Director General preparase la declaración en materia de control interno, que se adjuntaría a los estados financieros. (Párrafo 91)		
Avances en la aplicación de las NICSP			
12	**Afrontar los riesgos asociados a las actividades en curso, tales como la generación de saldos de apertura, los ensayos adicionales y el recuento del inventario y el inventariado para garantizar una elaboración satisfactoria de sus primeros estados financieros acordes con las NICSP. (Párrafo 97)**	**Fundamental**	**2014**
13	**Velar por que la capacitación del personal prevista en materia de NICSP se proporcione de forma continua e integrada en el marco de la plataforma *e*Learning, y que se implanten sistemáticamente las mejoras de las políticas relativas a la responsabilidad en materia de bienes en apoyo de una correcta gestión de los activos. (Párrafo 98)**	**Importante**	**2014**
Implantación de la gestión del riesgo institucional (GRI)			
14	**Seguir incorporando la GRI en la gestión de la jerarquía de resultados institucionales, los proyectos de mejora de las actividades operativas y la respuesta rápida a los problemas para garantizar que se determinen, afronten y palíen ininterrumpidamente los riesgos a los que se enfrenta la Organización. Además, velar por que el desarrollo de la capacidad para incorporar la GRI esté incluido en su futura labor. (Párrafo 106)**	**Importante**	**2015**
Gestión de las compras			
Gobernanza en las compras			
15	**Colaborar más estrechamente con el personal directivo superior para impulsar la ultimación y aprobación de la estrategia de compras propuesta durante el primer año del bienio 2014-15, y para preparar un plan de ejecución basado en las estrategias aprobadas de suerte que los cambios previstos se realicen antes de que finalice el bienio. (Párrafo 113)**	**Fundamental**	**2014**
16	**Formular un proceso de gestión del riesgo de compras para seguir mejorando la capacidad de gestión del riesgo, incluido un instrumento para ayudar a las oficinas descentralizadas a determinar su entorno de riesgos comerciales, y gestionar los riesgos de compras más importantes. (Párrafo 119)**	**Importante**	**2015**
17	**Redactar un plan de ejecución basado en las estrategias aprobadas para fortalecer la capacidad en la Sede y fuera de ella en apoyo de la red de oficinas descentralizadas, de modo que los cambios previstos se realicen antes de que finalice el bienio 2014–15. (Párrafo 128)**	**Fundamental**	**2014**

Auditoría de la Sede		Prioridad	Plazo
Planificación de las compras			
18	**Mejorar la capacidad de planificación de las compras y la rendición de cuentas conexa de las instancias pertinentes de la Organización, en particular a) pidiendo a los responsables de presupuesto que formulen planes de compras, quedando esta tarea reflejada en el Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) de los responsables de presupuesto e b) implantando un módulo de planificación de proyectos en el Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR) que permita, en la medida de lo posible, la consolidación de los planes de compras. (Párrafo 139)**	**Fundamental**	**2014**
Acuerdos marco o a largo plazo			
19	**Mejorar sus políticas, procedimientos y directrices de compras en virtud de acuerdos marco a fin de que incluyan criterios de decisión específicos sobre cuándo deberían presentarse las operaciones de compras como acuerdos marco, adjuntando información adicional sobre la duración y prórroga de dichos acuerdos con el fin de mejorar las políticas de control actuales y apoyar la mejora de la rendición de cuentas. (Párrafo 147)**	**Importante**	**2014**
20	**Redactar directrices más claras y concretas sobre el seguimiento de la ejecución de los acuerdos marco y aplicarlas sistemáticamente a todos los proveedores para garantizar que redunden en beneficio de dichos acuerdos. (Párrafo 153)**	**Importante**	**2014**
Gestión de la información sobre compras			
21	**Asegurarse de que las fechas de entrega recogidas en el SMGR reflejan la fecha efectiva indicada en los albaranes, para garantizar la exactitud de la información. (Párrafo 159)**	**Importante**	**2014**
22	**Velar por una buena gestión de los contratos y establecer medidas para garantizar que los datos facilitados sobre las fechas prometidas o de entrega y las fechas de recepción de los pedidos de compra sean correctos, en orden a la adopción de decisiones. (Párrafo 164)**	**Importante**	**2014**
Compras sostenibles			
23	**Aprobar una política en materia de responsabilidad ambiental institucional y formular un marco de compras ecoconscientes que contenga políticas y directrices sobre: a) la realización de un examen de las prácticas actuales en las Naciones Unidas para determinar la mejor de ellas; b) el establecimiento de objetivos de sostenibilidad en aras de la mejor relación calidad-precio para su aprobación cuando sea posible, tomando nota de que una serie de proveedores está continuamente mejorando su oferta de productos "ecológicos"; c) el desarrollo de una estrategia de cambio adecuada; d) la creación de rendición de cuentas en su ejecución y seguimiento, y e) la adopción de prácticas de sostenibilidad específicas. (Párrafo 174)**	**Importante**	**2015**

Auditoría de la Sede		Prioridad	Plazo
Directrices para la aplicación de sanciones a los proveedores			
24	**Aplicar los procedimientos de sanción a los proveedores recién establecidos para proteger más los intereses de la Organización frente a los proveedores que defraudan. (Párrafo 178)**	**Importante**	**2014**
SMGR			
Estado actual de ejecución del SMGR			
25	**Documentar las ventajas que obtenga la Organización con la puesta en marcha de la solución para determinar la eficacia del Programa relativo al SMGR. (Párrafo 183)**	**Importante**	**2014**
26	**Incluir entre sus prioridades para el bienio en curso la preparación y terminación de los módulos de derechos en materia de viajes, viajes locales y suministro de compras a fin de garantizar que se saque el máximo partido al SMGR. (Párrafo 188)**	**Importante**	**2014**
27	**Preparar un documento unificado sobre las operaciones del SMGR para garantizar que se gestionen debida y sistemáticamente todas las actividades de asistencia y mantenimiento. (Párrafo 193)**	**Fundamental**	**2014**
28	**Considerar las opiniones de los usuarios extraídas de los resultados iniciales de la encuesta sobre la implantación de los módulos del SMGR como aportaciones a los esfuerzos que está realizando por estabilizar aún más la solución, y llevar a cabo una encuesta exhaustiva sobre el grado de satisfacción de los usuarios para determinar con precisión las medidas que se tomen. (Párrafo 201)**	**Importante**	**2015**
Controles del proceso del SMGR			
29	**Probar a fondo la funcionalidad para determinar los puntos de procesamiento en los que se encuentren los errores y revisar la estrategia y el diseño de la interfaz teniendo en cuenta lo siguiente: a) el método de la interfaz automática; b) los campos de datos interconectados; c) los controles para garantizar de forma razonable que los datos se interconectan completa y exactamente, y d) los requisitos de tiempo. (Párrafo 206)**	**Importante**	**2014**
30	**Mejorar el mecanismo de cierre de ejercicio anual y mensual, examinando la configuración del sistema en cuanto al procesamiento de los valores devengados para garantizar la gestión de los gravámenes en los cierres de ejercicio que no se encuadren en los parámetros del sistema. (Párrafo 213)**	**Importante**	**2015**
31	**Realizar un examen y un análisis de los informes de excepciones en los módulos de viajes y compras y partiendo de esa base, efectuar controles de validación del sistema, cuando proceda, en estos módulos; instruir a los responsables de presupuesto para que garanticen fielmente que los compromisos de gasto pendientes son válidos y exactos a fin de evitar excepciones repetitivas al cierre del ejercicio; y verificar o analizar las causas de las incongruencias y corregir en consecuencia las rutinas del programa del mecanismo de cierre de ejercicio anual y mensual para garantizar la**	**Importante**	**2015**

Auditoría de la Sede		Prioridad	Plazo
	integridad de los datos, siendo las actividades desempeñadas por los especialistas en aplicaciones en coordinación con los responsables de los procesos operativos. (Párrafo 222)		
32	**Armonizar mejor la gestión de activos y la presentación de informes conexa con los requisitos de rendición de cuentas de la Organización, para consolidar la integridad del registro de activos. (Párrafo 233)**	**Importante**	**2014**
33	**Realizar las siguientes mejoras en el sistema: a) la obtención del número de registro en la funcionalidad de recepción del módulo de compras para garantizar que la información pueda reflejarse en el registro de activos al interconectarse con "Cuentas por pagar"; b) la inclusión de un mecanismo de identificación de activos, la cual se convierta en un campo obligatorio al agregar manualmente los activos en el módulo de gestión de activos del SMGR; y c) la "inclusión por defecto" del jefe de la oficina o de la dependencia como depositario designado de los activos al añadirlos en el registro de activos, con un enlace a los códigos organizativos o del país, permitiendo cuando sea necesario actualizar la información una vez transferida la responsabilidad a otra persona, en cumplimiento de la política vigente. (Párrafo 234)**	**Importante**	**2014**
34	**Simplificar la presentación de informes sobre los activos y mejorar la eficacia del procesamiento de datos. (Párrafo 238)**	**Importante**	**2014**
Otras mejoras de los resultados del sistema			
35	**Mejorar la capacidad de presentación de informes de los módulos de viajes y efectivo, teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios y utilizando el formato más apropiado para aportar el máximo de información. (Párrafo 245)**	**Importante**	**2014**
Otras inquietudes importantes que suscita el SMGR			
36	**Velar por la ejecución en 2014 de los marcos de Gestión del Cambio, gestión del acuerdo sobre el nivel del servicio y seguridad de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y adoptar estrategias para paliar los riesgos que plantee la ausencia actual de estos marcos. (Párrafo 249)**	**Importante**	**2014**
Auditoría de las oficinas descentralizadas			
37	**Fortalecer el sistema de control interno en las oficinas descentralizadas mediante un marco de control interno bien diseñado y la reorganización continua del personal que desempeñe funciones programáticas, administrativas y financieras en dichas oficinas. (Párrafo 253)**	**Fundamental**	**2014**

Nota:
Fundamental: La medida se considera imprescindible para garantizar que la Organización no se vea expuesta a riesgos elevados. Si no se adoptan medidas, podrían producirse consecuencias financieras graves y perturbaciones importantes de las operaciones.

Importante: La medida indicada se considera necesaria para evitar la exposición a riesgos importantes. Si no se adopta, podrían producirse consecuencias financieras y perturbaciones de las operaciones.

9. En los párrafos 257, 260, 263, 264, 266, 269, 271, 273, 277, 279, 281, 283, 286, 288, 290, 292, 293, 296, 297 y 298 del presente informe figuran otras recomendaciones importantes del Auditor Externo.

Recomendaciones de auditorías anteriores

10. El estado de la aplicación por la Administración de las recomendaciones de las auditorías anteriores del Auditor Externo se expone en un informe separado presentado al Comité de Finanzas. De las 69 recomendaciones formuladas para el bienio 2010-2011, la Administración ya ha aplicado totalmente 43 (el 62 %), mientras que 26 (el 38 %) todavía están en proceso de aplicación. Para el bienio 2008-2009, siguen en proceso de aplicación siete de las 27 recomendaciones formuladas (el 26 %). Reiteramos las recomendaciones y pedimos a la Administración que las aplique.

A. MANDATO, ALCANCE Y METODOLOGÍA

Mandato

11. De conformidad con el artículo XII del Reglamento Financiero de la FAO y el mandato adicional que figura como apéndice del citado Reglamento, el Auditor Externo comprobó los estados financieros y examinó las operaciones de la Organización correspondientes al bienio finalizado el 31 de diciembre de 2013.

12. Se trata del tercer informe detallado del Presidente (equivalente de Auditor General) de la Comisión de Comprobación de Cuentas de la República de Filipinas, nombrado Auditor Externo de la Organización por el Consejo en su 132.º período de sesiones.

Alcance y objetivos

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

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

a) los estados financieros presentaban fielmente la situación financiera de la Organización al 31 de diciembre de 2013, los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos;
b) los estados financieros se prepararon de conformidad con las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas;
c) las normas contables importantes que se mencionan en la Nota 2 de los estados financieros se aplicaron con arreglo a principios análogos a los del ejercicio económico anterior;
d) las transacciones que se han señalado a nuestra atención o que han sido sometidas a comprobación como parte de la auditoría se ajustaron, a todos los efectos, al Reglamento Financiero y la autoridad legislativa.

15. Asimismo, el Auditor Externo realizó un examen de las operaciones de la Organización con arreglo a lo dispuesto en el artículo 12.4 del Reglamento Financiero, en el que se estipula que el Auditor Externo ha de formular observaciones acerca de la eficacia de los procedimientos financieros, el sistema de contabilidad, la fiscalización financiera interna y, en general, la administración y gestión de sus operaciones. Estos asuntos se abordan en las secciones pertinentes del presente informe.

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

Metodología y responsabilidades del auditor

17. Realizamos nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. En virtud de dichas normas, debemos preparar y realizar la auditoría de forma que se tengan garantías razonables de que los estados financieros no presentan errores materiales. En la auditoría se incluye el examen por muestreo de los datos que respaldan las cantidades y la información consignada en los estados financieros. También contiene una evaluación de los principios contables aplicados y de las estimaciones significativas realizadas por la Administración, así como de la presentación general de los estados financieros.

18. Al auditar los estados financieros se adoptó un enfoque basado en el riesgo, en virtud del cual se precisaban evaluaciones del riesgo de la existencia de errores materiales en los estados financieros y niveles de aseveración sobre la base del entendimiento adecuado de la entidad y su entorno, incluido su control interno.

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

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

a) La mejora del marco de rendición de cuentas y control interno;
b) Los avances en la aplicación de las NICSP;
c) El estado en que se encuentra la implantación de la GRI;
d) La gestión de las compras;
e) La mejora del SMGR;
f) El examen del funcionamiento de las oficinas descentralizadas.

21. Durante el bienio 2012-13, auditamos la Sede, el CSC, dos oficinas regionales (para África y para Asia y el Pacífico y para África), dos oficinas subregionales (para el Asia Central y para África Austral) y siete oficinas en el país (en Bangladesh, Bolivia, China, Ghana, la India, Tailandia y Uganda). También realizamos una comprobación de cuentas anual de la Cooperativa de Crédito y el Economato del Personal de la FAO correspondiente a los ejercicios económicos de 2012 y 2013. Además, el Auditor Externo examinó la situación de los fondos de los programas llevados a cabo en cooperación con otros organismos o en su nombre, a saber: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).

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

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

se publica con carácter bienal. A partir de 2014, publicaremos un informe anual a la luz de la aprobación de las NICSP.

B. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

24. En esta sección se presentan los resultados de la auditoría correspondiente al bienio 2012-13. Abarca asuntos que, en opinión del Auditor Externo, se deben señalar a la atención de los Órganos rectores. Brindamos a la Administración de la FAO la oportunidad de presentar observaciones sobre las formuladas por nosotros en la auditoría a fin de garantizar una presentación equilibrada de los informes. Las recomendaciones hechas a la Administración están destinadas a apoyar los objetivos del mandato de la FAO, reforzar su transparencia y rendición de cuentas y mejorar y añadir valor a la gestión financiera y la gobernanza de la Organización.

1. ASUNTOS FINANCIEROS

1.1 Examen financiero

25. **Disminución de los gastos e ingresos para proyectos.** Los gastos de los proyectos financiados con cargo a contribuciones voluntarias se redujeron en 267,3 millones de USD (el 16 %), pasando de 1 632,2 millones de USD en 2010-11 a 1 364,9 millones de USD en 2012-13, debido principalmente a la clausura en 2011 del Mecanismo Alimentario financiado por la Unión Europea. Como se muestra en el desglose de los gastos que figura en la Nota 10 de los estados financieros, la compra de material fungible y no fungible con cargo a los fondos fiduciarios y del PNUD disminuyó en 185,5 millones de USD (el 36 %), pasando de 522,1 millones de USD en 2010-11 a 336,6 millones de USD en 2012-13. Dado que los ingresos constituidos por contribuciones voluntarias se contabilizan de manera proporcional al grado de actividad del proyecto concluida, medida como gastos, los ingresos procedentes de contribuciones voluntarias registraron un descenso similar. En general, se produjo un descenso en los ingresos totales de 245,9 millones de USD (el 9 %), pasando de 2 837 millones de USD en 2010-11 a 2 591,1 millones de USD en 2012-13.

26. **Efectos de la modificación de las normas contables.** En el curso del bienio, la Organización modificó sus normas sobre contabilización de las ganancias y pérdidas actuariales en sus SRS, pasando del “método de la banda de fluctuación” al “enfoque de reconocimiento de las reservas”. Con arreglo al método de la banda de fluctuación, las ganancias y pérdidas actuariales que superen el 10 % del valor de las obligaciones actuariales se diferirán y contabilizarán durante el promedio previsto de las vidas laborales restantes de los empleados que participan en el plan. Por otro lado, el enfoque de reconocimiento de las reservas requiere la plena contabilización de las ganancias y pérdidas actuariales que figuran en los saldos de las reservas y de fondos. La modificación se realizó en previsión del cambio que se efectuaría en las NICSP hacia una contabilización inmediata de todas las ganancias o pérdidas actuariales. Ello precisó de la contabilización de unas pérdidas actuariales que ascendían a 246 millones de USD, lo que aparece consignado como un ajuste en el saldo de apertura del fondo del ejercicio. Este ajuste aumentó aún más el descubierto del saldo de fondos, hasta los 875,4 millones de USD en 2013 respecto de los 641,3 millones de USD en 2011.

27. **Aumento del activo total.** Se produjo un aumento del activo total de la Organización, pasando de 1 412,4 millones de USD en 2011 a 1 610,4 millones de USD en 2013, lo que supone un incremento de 198 millones de USD (el 14 %). El aumento obedeció al incremento del efectivo y el equivalente en efectivo y de las inversiones disponibles para la venta.

28. **Aumento de las inversiones.** El saldo de las inversiones disponibles para la venta el 31 de diciembre de 2013 ascendía a 431,6 millones de USD. Esta cuantía se reservó para la financiación de las obligaciones en concepto de prestaciones definidas de la Organización correspondientes a prestaciones del personal después del cese en el servicio, pese a resultar inadecuada para satisfacer las obligaciones de la FAO en virtud de sus SRS (véase la nota 24 del Reglamento Financiero). Las inversiones totales (mantenidas para negociación y disponibles para la venta) aumentaron en 94,9 millones de USD entre 2011 y 2013. El aumento del valor de las inversiones podía atribuirse a las variaciones positivas del valor de las inversiones en acciones, que solo se vio parcialmente afectado por el ligero rendimiento negativo de las inversiones en renta fija.

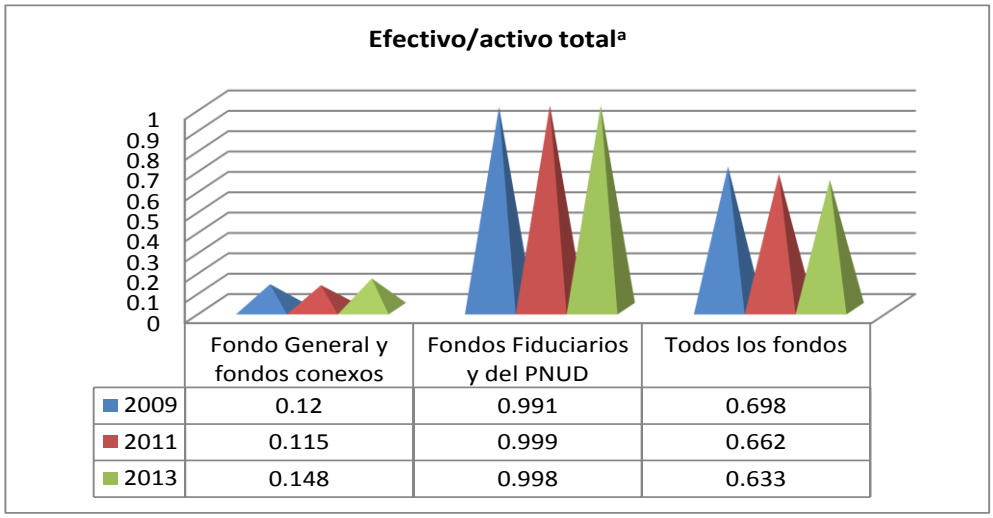
29. **Aumento del pasivo total.** El pasivo total se elevó de 1 938,2 millones de USD en 2011 a 2 325,2 millones de USD en 2013. El aumento de 387 millones de USD (el 20 %) se atribuyó al incremento de los saldos de los SRS, las obligaciones pendientes y las cuentas por pagar. Lo que contribuyó principalmente a este aumento fue el incremento en 307,1 millones de USD de las obligaciones en virtud de los SRS, debido a la disminución de la tasa de descuento tenida en cuenta en los cálculos de la valoración actuarial y el cambio en el tratamiento contable de las ganancias y pérdidas actuariales.

1.2 Coeficientes financieros fundamentales

1.2.1 Fondo General y fondos conexos

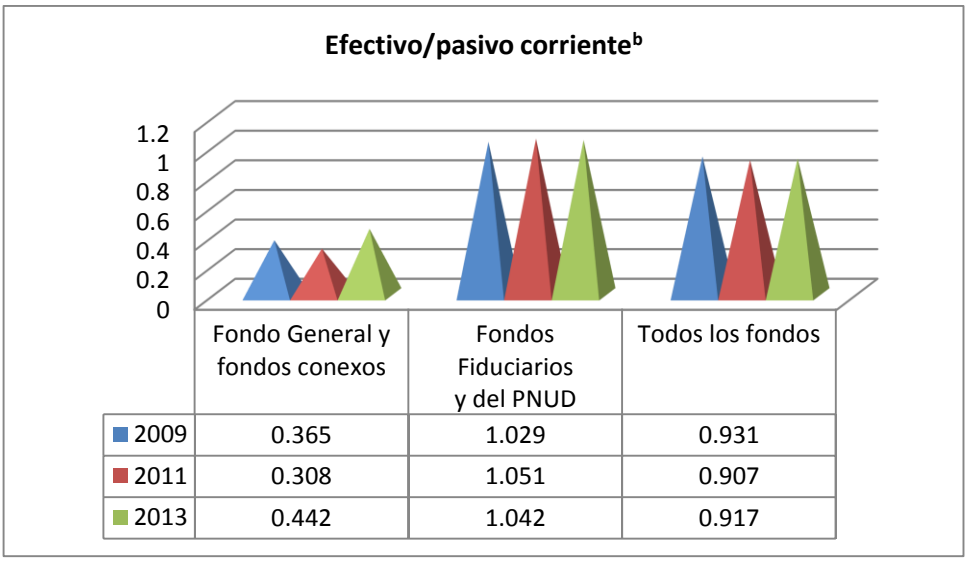
30. **Aumento del coeficiente de liquidez.** La situación de liquidez de la Organización con arreglo al Fondo General, representada por un efectivo y equivalentes en efectivo que ascendían a 102,1 millones de USD al 31 de diciembre de 2013, registró un aumento de 40,7 millones de USD frente a los 61,4 millones de USD al 31 de diciembre de 2011. La mejora de la situación de liquidez quedó patente en los aumentos del coeficiente efectivo/activo total, de 0,115 en 2011 a 0,148 en 2013 (Figura 1.1), y efectivo/pasivo corriente, de 0,308 en 2011 a 0,442 en 2013 (Figura 1.2). En consecuencia, la liquidez a corto plazo de la Organización representada en el coeficiente de liquidez de 1,123 de 2013 fue ligeramente superior a 1,052 en 2011 (véase la Figura 1.3).

Figura 1.1



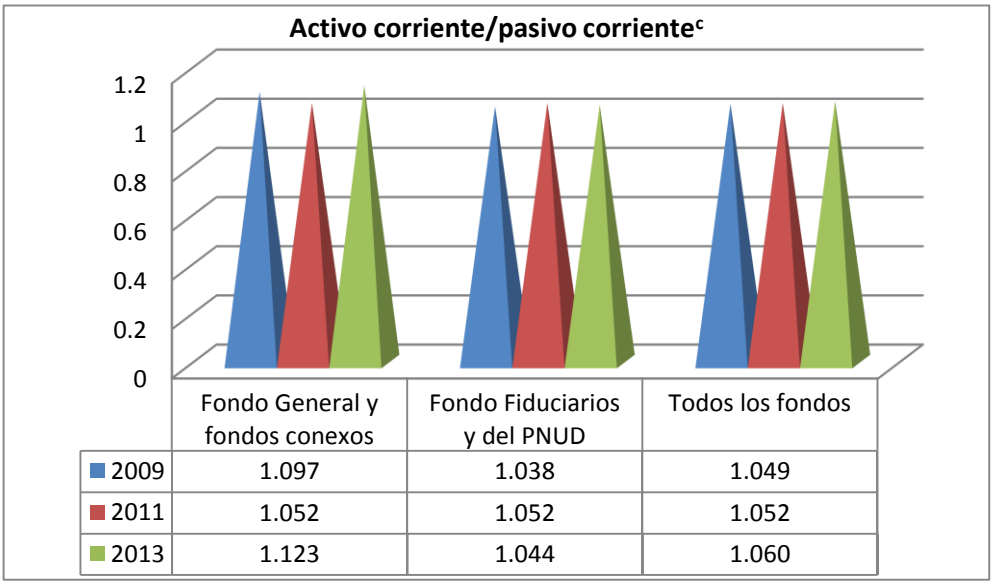
[a] Un coeficiente elevado refleja una situación financiera saneada.

Figura 1.2



[b] Un coeficiente elevado indica la cuantía de efectivo disponible para saldar las deudas.

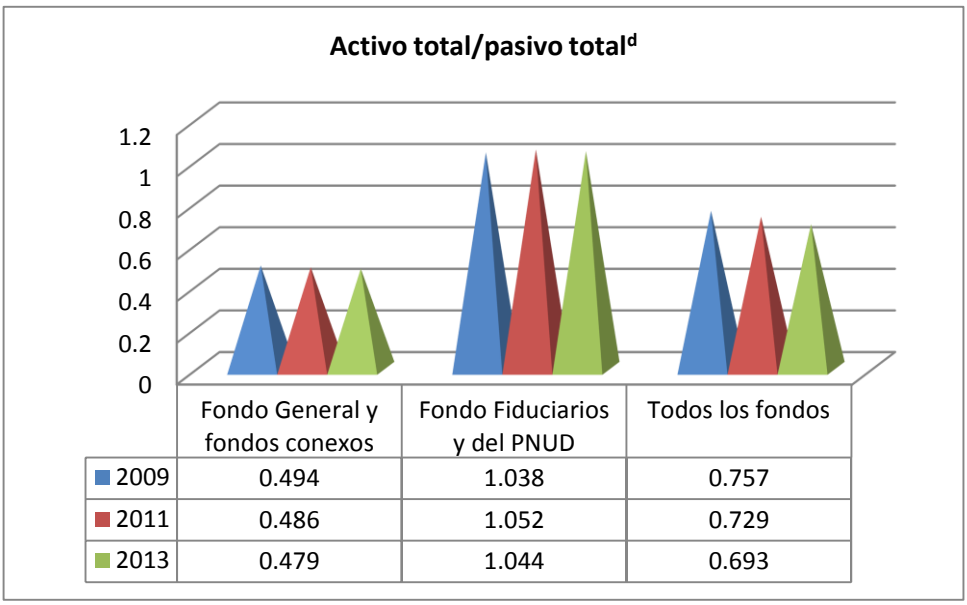
Figura 1.3



[c] Un coeficiente elevado refleja la capacidad de la entidad para cumplir sus obligaciones a corto plazo en relación con la deuda; cuanto más alto es el coeficiente, mayor liquidez tiene la entidad.

31. **Disminución del coeficiente activo total/pasivo total correspondiente al Fondo General y los fondos conexos.** Pese a la mejora de la situación de liquidez, el coeficiente activo total/pasivo total no ha cesado de disminuir desde 2009 (Figura 1.4). Por lo tanto, el activo cubrió solo un 50 % del pasivo y el déficit en el saldo de los fondos también aumentó de 559 millones de USD en 2009 a 875,4 millones de USD en 2013.

Figura 1.4



[a] Un coeficiente elevado indica una situación de solvencia positiva.

1.2.2 Fondos fiduciarios y del PNUD

32. **Situación financiera favorable de los fondos fiduciarios.** Los fondos fiduciarios y del PNUD pusieron de manifiesto una situación financiera de abundante liquidez, ya que el coeficiente efectivo/activo total ascendía a 0,998 al 31 de diciembre de 2013 (Figura 1.1). Los coeficientes efectivo/pasivo corriente, activo corriente/pasivo corriente y activo total/pasivo total (figuras 1.2 a 1.4) significaban que el efectivo o el activo disponibles eran suficientes para cubrir el pasivo. Los coeficientes demuestran fehacientemente que se podían respaldar debidamente las necesidades de las operaciones en ese momento.

1.2.3 Todos los fondos

33. En general, la situación financiera de la Organización se vio perjudicada por la mala situación financiera que atravesaban el Fondo General y los fondos conexos. El coeficiente activo total/pasivo total ha ido en disminución entre 2009 y 2013, debido fundamentalmente al aumento del saldo del pasivo total (Figura 1.4). En 2013, el activo total de 1 610,4 millones de USD solo podría cubrir alrededor del 69 % del pasivo total de 2 325,2 millones de USD. Mientras que el coeficiente activo corriente/pasivo corriente total de 1,06 (Figura 1.3) en 2013 demostró que el activo corriente podía cubrir con creces el pasivo corriente, cabe señalar que en el bienio 2012-13 el principal motivo del déficit entre el activo total y el pasivo total era el aumento de los SRS no financiados.

1.3 Comprobación de los estados financieros

34. A raíz de nuestras auditorías provisionales correspondientes al bienio 2012-13, se formularon una serie de recomendaciones orientadas a mejorar los controles financieros y de gestión, las políticas y los procedimientos, en caso necesario, incluida su observancia, y a reducir los riesgos de errores materiales en los estados financieros. En la comprobación de los estados financieros realizada al final del bienio, la Administración efectuó los ajustes recomendados en las cuentas en cuestión, correcciones en los estados y su presentación con notas de apoyo, así como la revisión o la inclusión de anotaciones adicionales en cumplimiento de las normas contables y las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas.

35. Emitimos un dictamen sin reservas sobre los estados financieros de la FAO correspondientes al bienio finalizado el 31 de diciembre de 2013. Así pues, llegamos a la conclusión de que los estados financieros reflejan fielmente, en todos sus aspectos materiales, la situación financiera de la FAO correspondiente al bienio finalizado el 31 de diciembre de 2013, los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos y el estado de las consignaciones del Programa ordinario de conformidad con las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas.

36. Como se explica en la nota 24 al Reglamento Financiero, se modificaron las normas de la Organización sobre contabilización de las ganancias y pérdidas actuariales en sus SRS, pasando del “método de la banda de fluctuación” al “enfoque de reconocimiento de las reservas”, en virtud del cual era necesario ajustar el saldo de fondos al 1.º de enero de 2012 en aras de una presentación coherente de los estados financieros correspondientes al bienio 2012-13. Este cambio en las normas se tradujo en la contabilización de unas pérdidas actuariales por valor de 246 millones de USD, lo que aparece consignado como un ajuste en el saldo de apertura del fondo del ejercicio. Este ajuste aumentó aún más el descubierto del saldo de

fondos, hasta los 875,4 millones de USD en 2013 respecto de los 641,3 millones de USD en 2011. De ahí que llegáramos a la conclusión de que, aparte de esta modificación, las normas contables se aplicaron con arreglo a principios análogos a los del ejercicio económico anterior.

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

38. Sin embargo, observamos otras cuestiones financieras que la Administración había de abordar para seguir mejorando el registro, la tramitación y la notificación de transacciones financieras y garantizar la presentación imparcial de los estados financieros en el siguiente período de notificación, primer año en que se elaborarían los estados financieros acordes con las NICSP. Estas cuestiones fueron comunicadas al Director de la División de Finanzas en una carta sobre asuntos de gestión.

1.4 Auditoría de las cuentas

1.4.1 Contribuciones por recibir

39. Disminuyó el total de las cuotas fijadas pendientes al 31 de diciembre de 2013, pasando de 103,99 millones de USD en 2011 a 100,9 millones de USD en 2013, debido al aumento de la recaudación de atrasos como resultado de los esfuerzos realizados por la Administración para recordar a los Estados Miembros sus obligaciones financieras y solicitar la liquidación de las mismas. Sin embargo, la tasa de recaudación de las cuotas corrientes descendió del 93 % en 2010 al 84 % en 2013, sobre la base de la tasa de recaudación global en USD.

40. Los retrasos en la recaudación de las cuotas fijadas, especialmente las cuotas corrientes que suponían el 87 % de las cuotas pendientes totales, empeoraron la situación de liquidez de la Organización. También podían dificultar la ejecución eficaz del Programa ordinario, dependiente en gran medida de las cuotas asignadas para atender sus necesidades operacionales de efectivo.

41. Asimismo, disminuyó el saldo pendiente de las CGCE, pasando de los 3,49 millones de USD en 2013 a los 4,05 millones de USD en 2011. Sin embargo, el 92 % del saldo de 2013 se remontaba a dos y 21 años atrás, de ahí que se realizara una consignación del 100 % para los retrasos en las cuotas a efectos de la presentación de informes financieros.

42. A raíz de nuestro examen de las recaudaciones de las CGCE y a modo de seguimiento de las recomendaciones que formulamos en nuestras anteriores auditorías, se señaló que las renegociaciones de los Acuerdos de Sede que habrían aportado ingresos adicionales a la Organización se vieron frenadas por las lentas respuestas de los gobiernos de los 17 países en los que se llevaban a cabo proyectos piloto.

43. **Recomendamos que la FAO continuara alentando a los Estados Miembros a satisfacer sus obligaciones financieras con prontitud y a valerse de los planes de pago a plazos que les ofrecía. También reiteramos la recomendación formulada en anteriores auditorías de que la FAO intensificase la recaudación de las CGCE atrasadas y acelerase la renegociación de los Acuerdos de Sede, para a partir de entonces realizar revisiones**

periódicas de las cuotas a fin de reflejar los cambios en las condiciones económicas de los países en cuestión.

44. La Administración reconoció que las cuotas fijadas pendientes se ven afectadas en gran medida por del calendario de pagos de los Estados Miembros, especialmente de sus principales contribuyentes, y se ha comprometido a redoblar sus esfuerzos de recaudación para que dichas cuotas se abonen puntualmente. Dos Miembros habían negociado planes de escalonamiento, con arreglo a lo aprobado en las resoluciones 1/2013 y 2/2013. Más aún, 55 Miembros reunían los requisitos para les aplicaran un descuento en sus cuotas de 2014, frente a los 47 de 2013, lo que indica una mejora en la rapidez para efectuar los pagos.

1.4.2 Contribuciones recibidas por adelantado

45. El saldo de las contribuciones recibidas por adelantado para los fondos fiduciarios y del PNUD ascendía a 705,1 millones de USD al 31 de diciembre de 2013. Comprendía 10,8 millones de USD correspondientes a saldos en efectivo no utilizados de proyectos ya concluidos desde el punto de vista financiero.

46. La ausencia de una política concreta en virtud de la cual se fijara un plazo límite para que los donantes respondieran a las solicitudes de instrucciones para el reembolso y un calendario conforme al cual disponer de las cantidades reembolsadas dio lugar a la acumulación de saldos no utilizados sin reembolsar desde hacía más de un año hasta 18 años atrás en 264 proyectos. Si no se reciben instrucciones generales de los donantes ni datos completos sobre los reembolsos o las reasignaciones, se seguirán acumulando estos saldos no utilizados.

47. **Recomendamos que la FAO mejore las políticas en vigor mediante la inclusión de una disposición en los acuerdos con los donantes sobre la manera de disponer de los saldos no utilizados y la fijación de un plazo para que los donantes atiendan las solicitudes de instrucciones para el reembolso. En el caso de los acuerdos sobre un proyecto en vigor, especialmente en los que esté autorizada la reasignación de los saldos no utilizados, recomendamos que la FAO iniciara con prontitud un diálogo o una consulta con los donantes para pedirles que transfirieran el saldo en efectivo no utilizado a otros proyectos de la FAO en lugar de su reembolso.**

48. La División de Finanzas señaló que examina periódicamente los saldos pendientes para supervisarlos y recordar a los donantes que proporcionen instrucciones. Indicó, además, que se estudiará la posibilidad de incluir una cláusula en los acuerdos con los donantes en la que se especifique el plazo en que el donante deberá atender la solicitud de instrucciones para el reembolso y de definir una política para la disposición final de los saldos antiguos sin reclamar.

49. **También recomendamos que la FAO facilitara el reintegro de los saldos en efectivo no utilizados a los donantes activos, examinara los saldos antiguos adeudados a los donantes inactivos de los que no se hubieran recibido opinión ni instrucciones y cuya posibilidad de reclamación fuera pequeña, y contemplara realizar un asiento nulo para eliminarlos de las obligaciones en los libros una vez se hubieran promulgado las políticas correspondientes.**

1.4.3 Planes relativos al personal y saldos de fondos

50. Al 31 de diciembre de 2013, las obligaciones en virtud de los SRS ascendían a 1 213,2 millones de USD, comprendidas las del Fondo de Reserva del Plan de Indemnizaciones al Personal, de 18,5 millones de USD, el Plan de indemnizaciones por cese en el servicio, de 85 millones de USD, el Plan de prestaciones por rescisión del nombramiento, de 72,2 millones de USD, y el seguro médico después del cese en el servicio, de 1 037,5 millones de USD.

51. Observamos que en 2013 solo 447,2 millones de USD fueron financiados con cargo al pasivo total, lo que arrojó un saldo no financiado de 766 millones de USD. Del pasivo total no financiado, 693,8 millones de USD correspondían al seguro médico después del cese en el servicio, mientras que 72 millones de USD eran para el Plan de prestaciones por rescisión del nombramiento.

52. Los estados financieros de la Organización correspondientes a los tres últimos bienios revelaron un aumento de su descubierto, pasando de 558,6 millones de USD en 2009 a 641,3 millones de USD en 2011 y 875,4 millones de USD en 2013. El factor principal de este descubierto son las obligaciones no financiadas en virtud del seguro médico después del cese en el servicio y el Plan de prestaciones por rescisión del nombramiento.

53. A lo largo de los años se han venido emprendiendo iniciativas para hacer frente a las obligaciones en virtud del seguro médico después del cese en el servicio y el Plan de prestaciones por rescisión del nombramiento, entre ellas la aprobación por parte de la Conferencia de cuotas adicionales para los Miembros destinadas a financiar el pasivo del seguro médico después del cese en el servicio por servicios prestados en el pasado y la reserva de los ingresos procedentes de inversiones para los fondos de los SRS a fin de satisfacer las obligaciones en virtud del seguro médico después del cese en el servicio y el Plan de prestaciones por rescisión del nombramiento. Si bien se ha considerado que estas iniciativas aportan financiación según las necesidades, la Organización aún no cuenta con un plan global para para financiar plenamente el pasivo del seguro médico después del cese en el servicio y del Plan de prestaciones por rescisión del nombramiento durante un determinado periodo de tiempo.

54. En nuestro informe detallado presentado como documento C 2011/5 B, señalamos a la atención de la Administración la cuestión de financiar sus obligaciones relacionadas con el personal con una urgencia extrema, ya que el aplazamiento de las decisiones sobre las propuestas de financiación, comprometería sin duda la viabilidad financiera del Programa de trabajo en años futuros.

55. Tomamos nota de que la Administración había presentado varias opciones a los Órganos rectores para paliar el déficit de financiación del seguro médico después del cese en el servicio en los documentos FC 143/4, FC 151/5 y FC 154/3 Add 1. Sin embargo, al 31 de diciembre de 2013 la Organización aún no había llegado a una decisión definitiva sobre qué propuesta de financiación o combinación de propuestas adoptaría para financiar plenamente sus SRS. Por tanto, afrontar la futura financiación de las obligaciones en virtud de los SRS sigue constituyendo un reto financiero para la Organización.

56. En relación con las prestaciones por rescisión del nombramiento, tomamos nota de que la Organización había emitido la Circular Administrativa n.º 2013/25 por la que se modificaban las normas que rigen la compensación por vacaciones anuales no disfrutadas tras el cese en el servicio. Esta medida reducirá la cuantía de vacaciones anuales no disfrutadas que se paguen a un funcionario plenamente cualificado tras su cese en el servicio de la Organización a partir del 1.º de abril de 2014.

57. **Recomendamos que la FAO siguiera evaluando la mejor opción para hacer frente al pasivo restante no financiado de sus SRS con el fin de encontrar una fuente de financiación estable y concibiera un plan global para financiar plenamente el pasivo de dichos planes durante un periodo de tiempo determinado.**

58. La Administración puso de relieve que continúa llamando la atención de los Órganos rectores sobre este asunto y que ha presentado documentos periódicos durante el bienio 2012-13, facilitando información actualizada sobre la magnitud de la deuda, las opciones para cubrir el déficit de financiación del pasivo del seguro médico después del cese en el servicio, los debates en curso sobre esta cuestión en el seno del sistema de las Naciones Unidas y las actividades destinadas a reducir los costos del plan de seguro médico actual.

1.5 Centro de Servicios Compartidos

59. Examinamos determinados procesos operativos del CSC relativos a los pagos al personal, los comprobantes del libro diario y la gestión de los activos. Observamos ámbitos en los que pueden introducirse mejoras para garantizar que el procesamiento transaccional se efectúe de conformidad con las normas y reglamentaciones financieras y del personal. Las principales oportunidades de mejora que el CSC convino en estudiar y observar en auditorías posteriores son las siguientes:

a) Reconsiderar la Sección 371.2.7a) del Manual sobre la concesión de un anticipo de alquiler;
b) Elaborar una lista de comprobación para facilitar el examen y la aprobación de la solicitud de subsidio de educación;
c) Junto con la División de Finanzas, pedir al responsable de presupuesto o al funcionario competente que asigne los activos a los depositarios o funcionarios competentes;
d) Completar la transferencia o colocación de los transceptores almacenados en la aduana desde 2008;
e) Acatar la política vigente sobre la documentación completa relativa a la colocación o la retirada de activos.

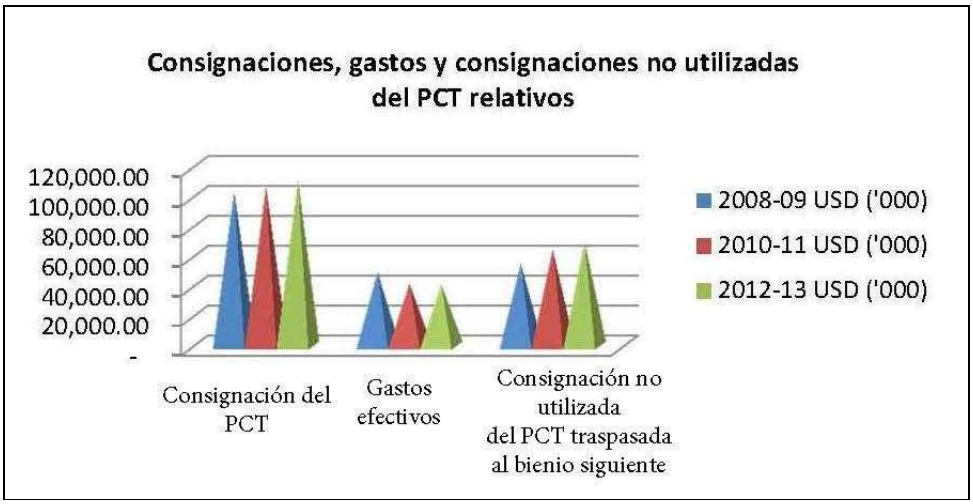
60. El CSC apuntó que se está preparando un proyecto de documento para su presentación al Director de la Oficina de Recursos Humanos en apoyo de la Sección revisada 371. 2.7a) del Manual a fin de que este sea menos complejo y más adecuado para las condiciones de vida en las oficinas exteriores. Se ha elaborado una lista de comprobación y desarrollado un método de rastreo para uniformizar el examen y la aprobación de la solicitud de subsidio de educación. Dicha lista podría ser utilizada como instrumento de ayuda a la tramitación de las solicitudes procedentes de los miembros del personal que encuentren dificultades para que les rellenen y firmen el formulario ADM 29 en el centro de enseñanza. Por último, la dependencia encargada de los activos de la División de Finanzas está trabajando en la asignación de activos

procedentes de proyectos concluidos desde el punto de vista financiero a las oficinas exteriores conexas. Valoramos positivamente estas medidas inmediatas tomadas por el CSC.

61. **Alentamos a la FAO a que, a través del CSC, continuara ejecutando medidas destinadas a mejorar la calidad y la exactitud de las transacciones procesadas en tiempo oportuno, de acuerdo con los reglamentos y políticas prescritos por la FAO.**

1.6 Programa de cooperación técnica

62. En consonancia con la Resolución 9/89 de la Conferencia y las consignaciones presupuestarias aprobadas por las Conferencias de la FAO, la consignación del PCT ha aumentado sistemáticamente, pasando de 103,4 millones de USD en el bienio 2008-09 y 106,6 millones de USD en el bienio 2010-11 a 110,9 millones de USD en el bienio 2012-13 (Figura 2). El ritmo de ejecución o de gastos efectivos durante el bienio de la financiación ha variado en los últimos cuatro bienios de financiación, a razón de un 27 % en el bienio 2006-07, a un ritmo superior al 48 % en el bienio 2008-09 por la importancia de los proyectos de emergencia del PCT en el marco de la Iniciativa relativa al aumento de los precios de los alimentos y a un ritmo relativamente estable en los dos últimos bienios, del 39 % en el correspondiente a 2010-11 y del 37 % en el correspondiente al 2012-13. Aunque la consignación del PCT sigue estando disponible para gastos durante dos bienios, el ritmo actual de ejecución financiera del 37 % no supuso más que poco más de un tercio de los recursos asignados a los Estados Miembros para la ejecución del PCT durante el bienio de la financiación.



63. El saldo no utilizado de las consignaciones del PCT, reflejado como ingresos diferidos en el Estado II, ha ido en aumento, pasando de 54,1 millones de USD al 31 de diciembre de 2009 y 64,7 millones de USD al 31 de diciembre de 2011 a 75,9 millones de USD al 31 de diciembre de 2013. De conformidad con el artículo 4.3 del Reglamento Financiero, los ingresos diferidos se traspasan para su utilización al próximo ejercicio económico. Por lo tanto, las consignaciones totales o presupuesto disponible para un ejercicio económico dado se componen de las consignaciones procedentes del bienio de la financiación y los ingresos diferidos de bienios anteriores. Asimismo, observamos que el porcentaje de gastos totales respecto de las consignaciones totales disponibles había disminuido en un 69 % en el bienio 2008-09, un 60 % en el bienio 2010-11 y un 57 % en el bienio 2012-13.

1.6.1 Retraso en la aprobación de las solicitudes del PCT

64. Basándonos en nuestra auditoría, descubrimos que la tasa de aprobación relativamente baja del primer año del bienio de la financiación contribuyó a un ritmo de ejecución de los proyectos también bajo al término del bienio de la financiación y a un aumento del mismo en el bienio posterior. Observamos que en el primer año del bienio 2012-13 la Organización solo pudo comprometerse a proyectos por valor de 59,4 millones de USD, o el 52 % de la asignación total del PCT. Dicho porcentaje de aprobación era inferior al del 70 % sugerido en el Manual del PCT.

65. El análisis de los lapsos de tiempo entre las fechas de recepción de las solicitudes formales de asistencia del PCT y las fechas de aprobación de los proyectos reveló que el 73 % de las solicitudes se había aprobado en el plazo de 10 meses, mientras que al 27 % la aprobación definitiva le había llevado entre 11 y 39 meses. Esta práctica va en contra del principio básico de archivar las solicitudes cuya tramitación esté activa que hayan quedado pendientes durante más de 12 meses; Además, también tomamos nota de la aprobación de 38 proyectos dotados de un presupuesto total de 11,1 millones de USD (el 10 % de la consignación del PCT para 2012-13), presentados para su financiación durante los últimos seis meses del bienio, de los cuales 10 tenían una duración superior a 20 meses, reconociendo que estos proyectos tendrían un ritmo bajo de ejecución a finales de 2013.

66. La Administración nos informó de que tendría prioridad la ejecución de los proyectos financiados con cargo al bienio anterior, habida cuenta de los criterios establecidos en el artículo 4.3 del Reglamento Financiero. Sin embargo, dadas las crecientes cuantías transferidas al bienio siguiente, es probable que la consecución de las metas de ejecución de los proyectos del bienio en curso no se acelere en el bienio de la financiación.

67. La Administración también afirmó que, cuando se trataba de la aprobación de proyectos, no había problemas per se. Si bien se “alentó” a las oficinas regionales a que aprobaran el 70 % en el primer año del bienio, ello no les impidió necesariamente aprobar un porcentaje inferior siempre y cuando trataran de que al término del bienio no se hubieran comprometido fondos insuficientes del PCT. También tomamos nota de las medidas que ya estaba adoptando la Administración para abordar estas cuestiones, entre las que se incluían: el seguimiento continuo de la tasa de aprobación y la prestación de apoyo y orientación a las oficinas descentralizadas cuando fuera necesario; la actualización de las instrucciones paso a paso del PCT para proporcionar orientación sobre la documentación necesaria y los plazos de cada actividad en las distintas etapas del ciclo de proyectos del PCT; la mejora de los instrumentos de seguimiento disponibles para los usuarios o los coordinadores del PCT a

través del Sistema de información sobre gestión del Programa de campo; y la petición formulada a los oficiales de programas regionales del PCT de que realizaran un examen crítico de las solicitudes de asistencia contenidas en la cartera activa del Programa para cerciorarse de que solo quedaran en ella las que tenían una prioridad elevada y cerrar las que estuvieran pendientes desde hacía más de 12 meses. La Administración también puso de relieve que, tras la presentación antes de finales de 2014 del manual revisado del PCT y la guía sobre el Marco de programación por países relativa a la elaboración de un anexo indicativo sobre la cartera activa del PCT adjunto a dicho Marco, se emprenderían iniciativas de desarrollo de la capacidad a todos los niveles, que incluirían medidas tales como la modificación del sitio Web del PCT, la introducción de un módulo específico en el centro de enseñanza para Representantes de la FAO y la elaboración de módulos de capacitación.

68. A nuestro juicio, el proyecto empieza con la aprobación de la propuesta de proyecto. Caso de una mejora en la tasa de aprobación, muy probablemente mejore la ejecución efectiva de los proyectos. Por tanto, es aconsejable que estos se aprueben a la mayor brevedad para aumentar el ritmo de ejecución al término del bienio de la financiación, aun cuando la consignación del PCT siga estando disponible para su ejecución en el bienio ulterior, a fin de cumplir el objetivo del programa.

69. El PCT tiene por objeto aportar experiencia y conocimientos en el plano técnico a los Estados Miembros. Teniendo en cuenta que el PCT forma parte del Programa ordinario financiado con cargo a las cuotas fijadas de los Estados Miembros, un descenso del ritmo de ejecución podría dificultar la consecución de los objetivos del programa de la forma más eficiente en relación con la duración.

1.6.2 Efectos de la descentralización en la aprobación y ejecución de los proyectos del PCT en general

70. También examinamos los efectos de la descentralización de la gestión del PCT en la aprobación y ejecución de proyectos. Mientras que examinamos este aspecto al inicio de nuestra auditoría del PCT en el bienio 2010-11 y no observamos mejora alguna en la aprobación y ejecución de proyectos, se dieron las mismas circunstancias en el bienio que se estaba examinando.

71. La Administración señaló que en el contexto descentralizado compete dar seguimiento a las actividades operacionales y al logro de resultados al responsable de presupuesto o al coordinador del PCT. El Representante Regional garantiza la distribución equitativa de la asignación regional y su plena utilización, además de “vigilar la ejecución de los recursos aprobados y realizar un seguimiento de los proyectos del PCT de lenta ejecución”.

72. Tras la descentralización del PCT en 2010 y el proceso de cambio para la transformación así como el proceso de reflexión estratégica durante el bienio 2012-13, es de suma importancia velar por que el PCT se adecue al nuevo contexto y continúe siendo un programa de importancia para los Miembros.

73. Valoramos positivamente que se hayan puesto mejores instrumentos para el seguimiento de proyectos a disposición de los responsables de presupuesto y del personal del Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas y el Departamento de Cooperación Técnica. Se reconoció, sin embargo, que pese a la presencia de estos instrumentos

e informes de seguimiento en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo, la eficacia que se percibe de estos instrumentos sigue dependiendo considerablemente de su utilización efectiva por los responsables de presupuesto. Asimismo, el personal del PCT confirmó que estaba trabajando en la aplicación de un conjunto de medidas de mejora del PCT. La Administración está ultimando la versión revisada del Manual del PCT, que permite una mayor armonización del ciclo de proyectos del PCT con el nuevo ciclo de proyectos, y valora positivamente que los marcos de programación por países se conviertan en el punto de partida del establecimiento de un orden de prioridades en la asistencia prestada por el PCT, en consonancia con los objetivos estratégicos.

74. De ahí que la interacción de numerosos factores, entre ellos el conocimiento por parte de los responsables de presupuesto y de los coordinadores del PCT de la próxima modalidad de ciclo de proyectos armonizada, la capacidad necesaria para lograr los resultados previstos y la rápida aplicación del marco de rendición de cuentas y control interno, de no encararse adecuadamente, continuará exponiendo a la FAO al riesgo de no responder lo suficientemente, ni de forma lo bastante pertinente, a las necesidades de sus Estados Miembros.

75. Cabe destacar que uno de los tres objetivos de la decisión de perseguir una política de mayor descentralización residía en acercar mucho más los conocimientos técnicos y operacionales de la Organización a los países y regiones que más lo necesitaban. Teniendo en cuenta las variaciones en el ritmo de ejecución de los proyectos y el creciente índice de asignación no utilizada del PCT en el bienio de la financiación, han de optimizarse el seguimiento y la supervisión institucionales de las oficinas descentralizadas en cuanto a la ejecución de proyectos.

76. En términos generales, tomamos nota de los esfuerzos realizados por la FAO para ejecutar proyectos estratégicos, a corto plazo y con una función catalizadora que respondieran a las necesidades de sus Estados Miembros o de los beneficiarios previstos, dado el tiempo que lleva aprovechar al máximo las reformas importantes. Sin embargo, los retos mencionados anteriormente requieren dedicación y constancia para mejorar el desempeño, los resultados y la repercusión a nivel nacional de la labor de la FAO en el contexto de una estructura descentralizada.

77. **A fin de afrontar los retos y deficiencias observados en la ejecución del PCT descentralizado, recomendamos y reiteramos que la FAO:**

a) **optimizara la supervisión institucional, la gestión y los servicios de asesoramiento relativos al PCT, complementándolos con la rápida ejecución del programa de cambio para la transformación destinado a mejorar la rendición de cuentas y el control interno en las oficinas descentralizadas;**
b) **diera prioridad a la armonización del Manual del PCT con el nuevo ciclo de proyectos, así como a medidas que permitieran que el Marco de programación por países se convirtiera en el punto de partida del establecimiento de un orden de prioridades en la asistencia prestada por el PCT en consonancia con los objetivos estratégicos para simplificar los trámites y, por consiguiente, mejorar el proceso de aprobación; y**
c) **siguiera esforzándose por mejorar la tasa de aprobación y el ritmo de ejecución de los proyectos mediante la aplicación de las medidas de gestión**

determinadas en informes anteriores para atender las recomendaciones formuladas en este ámbito.

78. La Administración señaló que la consignación del PCT aprobada por la Conferencia en junio de 2013 tenía por objeto permitir que la cuantía de la consignación del PCT para el bienio 2014-15 aumentara, con el fin de lograr la meta acordada por la Conferencia del 14 % de la consignación neta.

79. Teniendo en cuenta, por un lado, las antedichas preocupaciones por el ritmo de aprobación y ejecución y, por el otro, el aumento de la consignación del PCT, la Administración debería seguir de cerca dicho ritmo de aprobación y ejecución para garantizar la plena utilización de los recursos del PCT.

2. ASUNTOS DE GOBERNANZA

2.1 Marco de rendición de cuentas y control interno

80. El programa de cambio para la transformación auspiciado por el Director General (CL 145/3) conllevaba mejoras en la rendición de cuentas y el control interno, como parte de un conjunto integrado de medidas destinadas al fortalecimiento institucional con vistas a impulsar la ejecución y las repercusiones de los programas en apoyo de la visión, las metas y los objetivos de la Organización.

81. Desde la realización de nuestro último examen en este ámbito en octubre de 2013, la Secretaría ha trabajado mucho para fortalecer la rendición de cuentas y el control interno, especialmente en las oficinas descentralizadas. Dicho trabajo comprende: a) el refuerzo de la base de conocimientos del personal; b) el desarrollo de sistemas de tecnología de la información; y c) la inversión en un sistema de seguimiento para los Representantes de la FAO. Tal como informó la Secretaría al Comité de Finanzas (FC 151/20), entre las nuevas tareas objeto de examen sobre el control interno cabe citar las siguientes: a) la mejora de la presentación de informes sobre el desempeño institucional; b) la facilitación de orientación sobre los mecanismos de control; c) la inclusión de la presentación de informes sobre el control interno; y d) una mayor racionalización de los procesos y mecanismos de control interno.

82. Tomamos nota de que durante el 151.º período de sesiones del Comité de Finanzas celebrado en noviembre de 2013, la Administración informó sobre el estado de las consideraciones de la Organización respecto de la rendición de cuentas y el control interno. En el documento FC 151/20 se analizaron el estado de la rendición de cuentas, el control interno y la GRI. Por lo que respecta al control interno, se examinó a fondo, incluyendo su definición y los principales motivos de preocupación por el rendimiento de la Organización, así como la función esencial de los órganos de supervisión en la rendición de cuentas y el control interno. Sin embargo, el análisis giró principalmente alrededor del estado del control interno, sin dedicar atención suficiente a la formulación de un marco normativo.

2.1.1 Marco normativo sobre el control interno

83. Seguimos firmes en nuestra recomendación de que la FAO formalice su marco normativo sobre el control interno al efecto de reforzar su sistema de control interno, por medio del cual afrontará convenientemente los riesgos para su mandato y objetivos, y defina

los parámetros del propio sistema en el marco de la FAO. El marco normativo debería comprender también las funciones y responsabilidades de los distintos actores en la aplicación y el funcionamiento de los controles, la gobernanza y la estructura de supervisión del control interno y la manera en que se da seguimiento, se evalúa e informa sobre la eficacia general del sistema de control interno. En este sentido, la FAO puede usar como punto de referencia a otras organizaciones de las Naciones Unidas.

84. Con un marco de control interno sólido, se podrían haber reducido al mínimo o paliado las deficiencias conexas que observamos en las 11 oficinas descentralizadas que auditamos en el bienio 2012-13. Más aún, en dichas oficinas se han descubierto las mismas deficiencias en repetidas ocasiones. En el informe de la Oficina del Inspector General también se confirma esta observación sobre la deficiencia de los controles internos de muchas oficinas descentralizadas, según lo indicado en su informe de imposición de limitaciones.

85. En el **Anexo A** figura un resumen de las deficiencias de control interno indicadas en nuestra auditoría de las oficinas descentralizadas. La mayoría de ellas fueron observadas en el ámbito de las funciones programáticas, financieras y administrativas. Consideramos que estas deficiencias pueden resolverse formalizando un marco de control interno y fortaleciendo en consecuencia el control interno en las oficinas descentralizadas.

86. **Recomendamos que la FAO formalizara su marco normativo sobre el control interno y diseñara un mecanismo para vigilar, evaluar e informar sobre la eficacia general del sistema de control interno en los tres niveles de la Organización a fin de reforzar la transparencia y la rendición de cuentas en su seno.**

87. La Administración convino en la necesidad de un control interno y una rendición de cuentas sólidos. En su informe sobre el Marco de rendición de cuentas y control interno de noviembre de 2013 dirigido al Comité de Finanzas (FC 151/20), ha consignado que considera que la rendición de cuentas, el riesgo y el control interno están íntimamente ligados entre sí. La Administración previó trabajar más en este ámbito en 2014.

2.1.2 Declaración en materia de control interno

88. Concebimos una organización que cuente con un marco de control interno que entiendan todas las partes interesadas. Este debe incluir un mecanismo en virtud del cual se pida a los directivos superiores que garanticen al Director General el correcto funcionamiento de los controles internos en sus respectivas esferas de responsabilidad. La opinión de los directivos superiores en cuestión constituiría la base que el Director General tendría para preparar una declaración en materia de control interno, que se adjuntaría a los estados financieros. Mediante este mecanismo, puede reforzarse aún más la cultura de la rendición de cuentas y el control en la Organización.

89. Una declaración en materia de control interno es un instrumento necesario para lograr la rendición de cuentas a todos los niveles y permitir que garantes independientes, como los auditores externos, entiendan mejor las actividades de la FAO y efectúen una evaluación más eficaz de los riesgos y los controles existentes en la Organización. En nuestra anterior auditoría, recomendamos que la FAO incorporase en su plan la preparación de una declaración en materia de control interno. Pese a que este asunto está siendo debatido en el seno de la Red sobre Finanzas y Presupuesto del sistema de las Naciones Unidas, nos informaron de que la

FAO seguirá sopesando el costo frente a los beneficios de dicha medida en el contexto de las demás necesidades de la Organización antes de poder incluir responsablemente una declaración en materia de control interno. Sin embargo, en este sentido, nos mantenemos firmes en nuestra recomendación.

90. No obstante, la Organización está de acuerdo con nuestra evaluación sobre la necesidad de garantizar que se disponga de mecanismos apropiados para seguir de cerca y aumentar, según sea necesario, los datos sobre el estado de los controles internos en el contexto de la aplicación de las NICSP en la FAO.

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

2.2 Progresos realizados en la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público

92. Fue necesario seguir trabajando en la aplicación de las NICSP, en vista del proceso de transición en el que se encontraba el proyecto del SMGR, iniciado en junio de 2013, en el curso de la fase posterior a la aplicación. Para conseguir los resultados pendientes, la FAO reajustó los recursos de los que disponía, aunque no sin afrontar retos.

93. El examen de la aplicación de las NICSP que realizamos hacia la fecha de clausura del SMGR trajo como resultado una serie de recomendaciones de auditoría sobre la gestión de proyectos, la ejecución de plazos y actividades de seguimiento, la actualización de normas financieras y otras orientaciones, así como mejoras en la gestión de los activos. En las recomendaciones se destacaron dos puntos principales: a) el continuo apoyo de la Administración a la aplicación de las NICSP, y b) las mejoras adicionales de los controles de los proyectos que garantizarían el logro de las metas establecidas y el desempeño de "actividades de cambio".

94. Las recomendaciones de nuestra auditoría dieron un impulso a la Administración para que lograra lo siguiente:

a) Un plan de aplicación posterior al SMGR utilizado en la actualidad para seguir los avances en la aplicación de las NICSP;
b) Una estructura oficial de gobernanza de proyectos acorde con las NICSP, con funciones y responsabilidades bien definidas, líneas de rendición de cuentas y relaciones de coordinación;
c) Plazos y planes de trabajo más realistas;
d) Ultimación de la Sección 202 del Manual;
e) Un proceso de gestión de los artículos perdidos, dañados o sustraídos y la documentación sobre las responsabilidades en materia de gestión de los activos.

95. Como parte de sus continuas actividades, tomamos nota de los esfuerzos que estaba realizando la Administración para evaluar alternativas sobre la identificación de activos y las mejoras en las políticas sobre responsabilidad en materia de bienes. También tomamos nota de las actividades de desarrollo de la capacidad que la Administración se proponía integrar en la plataforma *e*Learning. También tuvimos en cuenta las actividades de la FAO previstas para 2014, entre las que se incluían la generación de saldos de apertura para los estados financieros acordes con las NICSP, así como ensayos adicionales y el recuento del inventario y el inventariado.

96. La Organización elaborará en 2015 sus primeros estados financieros acordes con las NICSP y, por tanto, precisará de un cambio institucional aún mayor que afecte a los recursos financieros y humanos aparte del funcionamiento de los indicadores clave de desempeño necesarios. Para ello, acucia la necesidad de que todas las actividades y recursos estén bien coordinados y cuenten con un buen respaldo.

97. **Recomendamos que la FAO afrontara los riesgos asociados a las actividades en curso, tales como la generación de saldos de apertura, los ensayos adicionales y el recuento del inventario y el inventariado para garantizar una elaboración satisfactoria de sus primeros estados financieros acordes con las NICSP.**

98. **Recomendamos, además, que la FAO velara por que la capacitación del personal prevista en materia de NICSP se proporcionara de forma continua e integrada en el marco de la plataforma *e*Learning, y que se implantaran sistemáticamente las mejoras de las políticas relativas a la responsabilidad en materia de bienes en apoyo de una correcta gestión de los activos.**

99. Prestamos y no dejaremos de prestar nuestro pleno apoyo a la FAO en esta iniciativa de transformación operativa, y nuestros recursos para auditar se destinarán principalmente a las restantes actividades relacionadas con las NICSP en 2014 a fin de contribuir a garantizar su aplicación satisfactoria.

2.3 Implantación de la gestión del riesgo institucional

100. La GRI empezó ocupando un lugar en la Organización tras la aprobación por el Comité de Finanzas, en su 135.º período de sesiones, de un esbozo de su implantación. Como tal, la GRI se concibió para regirse por la norma ISO 31000 con referencia al Informe de la Dependencia Común de Inspección del Sistema de las Naciones Unidas (DCI) y las mejores prácticas internacionales. Se anunció que el proyecto de GRI (proyecto 12 del Plan inmediato de acción), iniciado en noviembre de 2010, se completaría a finales de 2013, con un presupuesto de 0,7 millones de USD en el bienio 2010-11 para su formulación y ejecución así como 0,8 millones de USD anuales entre 2012 y 2013 para los costos acumulables de funcionamiento.

101. En el informe sobre los progresos realizados en la implantación de la GRI en la FAO (FC 143/10) aprobado en el 143.º período de sesiones del Comité de Finanzas, se indicó que los compromisos de trabajo para 2011 se habían cumplido en gran medida. En el mismo informe, el Comité exhortó a la Secretaría a ultimar la aplicación de la GRI para fines de 2013, según el calendario previsto, y a incorporar informes sobre los riesgos en los procesos y

documentos de seguimiento y presentación de informes sobre la ejecución con respecto a la planificación y el rendimiento institucionales.

102. En el resumen del informe final de la Administración sobre la ejecución del Plan inmediato de acción (PIA) y el proceso de reforma de la FAO (C2013/26/ES) que se presentó durante la Conferencia de la FAO se determinó, sin embargo, que dos importantes reformas del PIA para mejorar la eficacia de la supervisión del rendimiento (a saber, la observancia de las NICSP y la GRI) no se habían completado a finales de 2012. En el informe también se puso de relieve que se esperaba que en 2013 se completara un seguimiento más eficaz del rendimiento de la Organización, basado en la plena integración de las prácticas de evaluación del riesgo. También recalcamos estas expectativas.

103. En nuestro examen de la implantación de la GRI también se tomó nota de la observación de la Administración que figura en el párrafo 8 del documento FC 143/10 según la cual la labor correspondiente al proyecto de GRI se había suspendido de forma temporal en enero de 2012. Vio la necesidad de volver a evaluar la integración de la GRI en el marco de gestión basada en los resultados a la luz de su experiencia y las conclusiones extraídas de exámenes recientes efectuados por la Oficina del Inspector General. En el mismo informe también valoramos positivamente que, aunque el proyecto de GRI se suspendiera de forma temporal, proseguían algunos trabajos al respecto, una medida de la Administración que desearíamos elogiar.

104. Durante la auditoría que realizamos en mayo de 2014, observamos avances significativos en la implantación del la GRI. Uno de ellos es la aprobación oficial de una política institucional de riesgos apoyada por la Junta de seguimiento de los programas de la Organización. Otro es la integración de la gestión del riesgo en las actividades de las oficinas exteriores. Valoramos positivamente los esfuerzos realizados por la Administración para implantar la gestión del riesgo en tres niveles: a) la gestión de la jerarquía de resultados institucionales; b) los proyectos de mejora extrapresupuestarios y de las actividades operativas; y c) la respuesta rápida a los problemas.

105. Sin embargo, la integración de la gestión de riesgos operacionales en todos los niveles de las operaciones y el desarrollo de la capacidad para incorporar la GRI siguen constituyendo un reto para la Administración.

106. **Recomendamos que la FAO siguiera incorporando la GRI en la gestión de la jerarquía de resultados institucionales, los proyectos de mejora de las actividades operativas y la respuesta rápida a los problemas para garantizar que se determinaran, afrontaran y paliaran ininterrumpidamente los riesgos a los que se enfrentaba la Organización. Además, recomendamos que el desarrollo de la capacidad para incorporar la GRI estuviera incluido en su futura labor.**

2.4 Gestión de las compras

107. Durante el bienio 2012-13, las compras totales de suministros y material fungible y no fungible ascendieron a 387,5 millones de USD, convirtiéndose en consecuencia en la segunda partida de mayor gasto de la FAO. De ahí que examináramos la gestión de las compras de la Organización centrándonos en la estructura, las competencias, la evaluación del riesgo, las estrategias en curso y propuestas así como las políticas y directrices pertinentes y su aplicación

al estado actual de los acuerdos y operaciones de compras. Observamos que la gestión de las compras que se realiza en la FAO es estable, dinámica y proactiva, aunque precisa de mejoras adicionales en los siguientes ámbitos:

a) Gobernanza en las compras
b) Planificación de las compras
c) Acuerdos marco o a largo plazo
d) Gestión de la información sobre compras
e) Compras sostenibles, compras "ecoconscientes"
f) Política de sanciones a los proveedores.

2.4.1 Gobernanza en las compras

108. En nuestro examen de la gobernanza en las compras, vimos oportunidades de mejora en: a) la necesidad de vincular las estrategias de compras a actividades posteriores; b) la necesidad de un proceso de gestión del riesgo estructurado; y c) los recursos limitados del personal, incluida su necesidad de tener una capacidad de suministro ininterrumpido.

a) Necesidad de vincular las estrategias de compras a actividades posteriores

109. Tomamos nota de que la estrategia de compras del Servicio de Compras y Contrataciones refleja un "marco flexible" centrado en tres ámbitos: a) la ampliación de la red de funcionarios internacionales de compras para incluir oficinas exteriores en las que el mayor volumen y la complejidad conlleven más riesgos; b) la instauración de una función de seguimiento para detectar excepciones y aportar información a los administradores a fin de afrontar y resolver deficiencias de capacidad y competencia; y c) la mejora de las competencias del Servicio de Compras y Contrataciones a fin de aumentar su capacidad para prestar asesoramiento, respaldo y apoyo directo para las compras en toda la Organización, cuando sea pertinente y oportuno, incluida ayuda para la preparación y respuesta de la FAO ante emergencias de nivel 3 así como los conocimientos especializados adecuados para formular y mantener la política, los procedimientos, la tecnología y las comunicaciones de la estrategia. También deben plantearse los temas de la estrategia, tales como los riesgos y la gestión de las partes interesadas.

110. De las tres (3) propuestas de estrategia de compras detectadas, constatamos que: a) la expansión de la red de funcionarios internacionales de compras constituye un pilar firme para sustentar y seguir mejorando la gestión de las compras, especialmente en las oficinas descentralizadas; b) la instauración de una función de seguimiento para una buena gestión de las compras y de las cartas de acuerdo (CDA) es una actividad necesaria para el funcionamiento eficaz de las compras en la Organización; y c) la mejora de la capacidad y de las competencias del Servicio de Compras y Contrataciones de la Sede y las oficinas descentralizadas aún tiene que seguir potenciándose sobre la base de las conclusiones y los estudios que se indican en el documento de estrategia.

111. Sin embargo, tomamos nota de que el Servicio de Compras y Contrataciones todavía tiene que ultimar el plan de implantación de la estrategia, al no haber finalizado el examen de los datos de compras para la detección de posibles oficinas en el país que se beneficiarían de contar con sus propios funcionarios internacionales de compras. Por lo que respecta a las demás iniciativas, tomamos nota de que el Servicio de Compras y Contrataciones está cristalizando todas las iniciativas recientes para encontrar las que se ajustan a la estrategia

básica que, junto con la aprobación de la propuesta de plantilla, le permitirá formular un plan de implantación inicial.

112. Observamos, además, que las propuestas de estrategia de compras de la FAO giraban en torno a los principios básicos de compras que la Organización había adoptado con el fin de armonizar las actividades de compras con sus necesidades actuales. Sin embargo, queremos hacer hincapié en que las estrategias solo pueden ser tan buenas como lo sea su calendario de ejecución.

113. **Recomendamos que la FAO colaborase más estrechamente con el personal directivo superior para impulsar la ultimación y aprobación de la estrategia de compras propuesta durante el primer año del bienio 2014-15, y para preparar un plan de ejecución basado en las estrategias aprobadas de suerte que los cambios previstos se realicen antes de que finalice el bienio.**

b) Necesidad de un proceso de gestión del riesgo estructurado

114. En la estrategia de compras propuesta para el bienio 2014-15 se reconoce específicamente que los riesgos de las compras cambian con la descentralización. También observamos que en 2013 el Servicio de Compras y Contrataciones llevó a cabo un ejercicio de evaluación del riesgo, en el que se detectaron una serie de factores de riesgo. Entre ellos figuran la falta de reconocimiento por parte de los administradores de la Organización de la importancia de una función de compras o CDA que sea compatible y eficaz, capacidad, conocimientos y experiencia en compras insuficientes por parte del personal que desempeñe la función de compras y la ausencia de un seguimiento del proceso.

115. A tenor del Servicio de Compras y Contrataciones, la Organización afronta los riesgos en función de los resultados generales de los proyectos, y realiza una evaluación del riesgo en todas las fases del proceso de compras, aunque no se documente de forma oficial. Esto es algo que el Servicio de Compras y Contrataciones está interesado en promover.

116. En nuestro examen del proyecto de registro de riesgos de compras, observamos que la Organización solo tenía la capacidad de controlar y paliar los riesgos existentes en el entorno de las compras internas, sobre la base de una clasificación determinada de los riesgos (esto es, “Compras generales”, “Especificar necesidades”, “Comprobar los fondos disponibles”, “Establecer una estrategia de compras”, y “Seleccionar el proveedor”).

117. Aunque el Servicio de Compras y Contrataciones también examinó los riesgos externos en su evaluación del riesgo, un examen más detallado del modelo de riesgos de compras utilizado no determinaría con exactitud los posibles eventos de riesgo externo, lo que afectaría considerablemente la capacidad de diseñar las medidas de mitigación adecuadas. Observamos que el modelo de riesgos que se utiliza actualmente “oculta” los posibles eventos de riesgo externo.

118. Además, ha de llevarse a cabo un buen ejercicio de definición de los factores de riesgo a partir de los eventos de riesgo, para garantizar la debida determinación de dichos eventos y de sus causas básicas. Sin lugar a dudas, se precisa una contextualización sistemática de la evaluación del riesgo con la debida orientación para determinar todo el escenario de riesgos de

compras, y se utilizará el modelo de riesgos de compras correspondiente para lograr que se realice una gestión del riesgo común y más coherente en toda la Organización.

119. **Recomendamos y la FAO convino en formular un proceso de gestión del riesgo de compras para seguir mejorando la capacidad de gestión del riesgo, incluido un instrumento para ayudar a las oficinas descentralizadas a determinar y gestionar los riesgos de compras más importantes.**

c) Los recursos limitados del personal y la necesidad de tener una capacidad de suministro ininterrumpido

120. Tomamos nota de que, en la actualidad, el Servicio de Compras y Contrataciones cuenta con 12 funcionarios de compras, cuatro en la Sede además del jefe del Servicio, y ocho funcionarios internacionales de compras destacados en oficinas exteriores con altos niveles de compras, o necesidades de compras complejas. Se prevé que en los próximos meses se necesiten otros tres (3) funcionarios internacionales de compras para Ghana, Malí y Mozambique. El complemento de mano de obra de la Sede se basa en 17 miembros del personal de los Servicios Generales (SG) y consultores contratados a corto plazo. El Servicio de Compras y Contrataciones considera que los funcionarios poseen competencias por encima del nivel 2 e incluso el nivel 3 establecido por el Instituto Colegiado de Compras y Suministros (CIPS). En lo que respecta a las oficinas fuera de la Sede, el Servicio de Compras y Contrataciones nos informó de que no se considera necesario destinar funcionarios internacionales de compras a cada oficina exterior o a las oficinas regionales cuyos niveles de compras directas sean bajos. En tales casos, señaló que podían ofrecer apoyo y asesoramiento de forma competente en función de las necesidades.

121. En el informe sobre su estrategia, el Servicio de Compras y Contrataciones comunicó que sería necesario modificar sus competencias en la Sede mediante la supresión de nueve puestos de SG y la creación de otros cinco de categoría profesional para implantar correctamente sus estrategias. Se indicó que esta forma de funcionamiento estimularía el trabajo del Servicio de Compras y Contrataciones, que había pasado de la ejecución y la tramitación predominantemente directas de las actividades de compras en nombre de las oficinas exteriores a una función de asesoramiento, apoyo, desarrollo de la capacidad y respaldo mejorada. Aparte de los ahorros que se generen por la reducción de puestos de SG, el cambio en la estructura de personal servirá para afrontar los desequilibrios en las competencias y permitirá al Servicio de Compras y Contrataciones satisfacer nuevas necesidades, incluida la instauración de una función de seguimiento en un entorno más descentralizado.

122. Tomamos nota de que está previsto que la restructuración de la mano de obra llevada a cabo como parte de la estrategia del Servicio de Compras y Contrataciones tenga lugar para el tercer trimestre de 2014, y de que se espera que se adopte una estructura de personal que se ajuste mejor a las necesidades de la Organización al tiempo que genera unos ahorros de aproximadamente 270 000 USD y una reducción de cuatro puestos de la plantilla. El Servicio de Compras y Contrataciones ha determinado los criterios de selección y las tareas que se desempeñarán con arreglo a los nuevos puestos. Comunicó que, si bien se acordó la estrategia, la satisfacción de las necesidades de personal se suspendió en espera de la aprobación definitiva de la Administración de los cambios relativos al personal.

123. También constatamos la preocupación por la capacidad de compras del personal. En el ejercicio de evaluación del riesgo realizado por el Servicio de Compras y Contrataciones en 2013, la capacidad del personal se encontraba entre los diversos riesgos determinados. El Servicio de Compras y Contrataciones reveló que estaba trabajando para proporcionar sistemáticamente capacitación de tipo CIPS al personal de SG y a los funcionarios, pese a las restricciones presupuestarias para brindar instrucción a este nivel a todo el personal. Aparte de las consideraciones presupuestarias, añadió que la capacitación también requería de un alto grado de compromiso por parte de los participantes para completar las tareas que se les adjudicaran. Con respecto a los funcionarios de compras, el Servicio de Compras y Contrataciones está estudiando la posibilidad de que el CIPS les otorgue certificados de aptitudes profesionales en función de su experiencia. Algunos de los funcionarios tienen incluso maestrías en temas relacionados con las compras.

124. Son loables el apoyo y las estrategias en curso para el complemento de mano de obra y la capacidad actuales del servicio de compras de la FAO. Pese a estos esfuerzos y la disponibilidad de reglamentos de compras y publicaciones orientativas para todos, seguimos observando deficiencias y fallas en el servicio de compras atribuibles a puntos débiles en la capacidad.

125. Los resultados recientes de las auditorías que realizamos en la Oficina Regional para África y en las oficinas en los países de Ghana y Uganda respaldan esta afirmación. Entre las observaciones referentes a cuestiones básicas de cumplimiento figuraban a) la ausencia de pedidos de compra firmados por la FAO y el proveedor; b) la falta de presentación de la solicitud de compra para actividades rutinarias; c) la información incompleta e inexacta en los pedidos de compra presentados para CDA; y d) la información incorrecta indicada en los datos del SMGR.

126. Si bien las compras implican llevar a cabo varios procesos críticos, no puede ignorarse que, como función estratégica, dependen considerablemente de la combinación y la calidad del personal que las realice. Resulta crucial la capacidad de atraer y retener la combinación correcta de personas educadas y con experiencia, competencias y conocimientos especializados.

127. Asimismo, la creación de un entorno adecuado resulta fundamental para la prestación de un servicio de compras eficaz y eficiente. Tiene fundamento la preocupación por el caso presentado por el Servicio de Compras y Contrataciones en el documento de estrategia referente a las necesidades de personal. No puede ponerse en peligro la estabilidad de la prestación de servicios por el Servicio de Compras y Contrataciones, ni siquiera con el cambio de su función en el servicio de compras.

128. **Recomendamos y la FAO convino en redactar un plan de ejecución basado en las estrategias aprobadas para fortalecer la capacidad en la Sede y fuera de ella en apoyo de la red de oficinas descentralizadas, de modo que los cambios previstos se realicen antes de que finalice el bienio 2014-15.**

2.4.2 Planificación de las compras

129. La planificación de las compras se describe como un proceso de colaboración para ayudar a la Organización a satisfacer la necesidad de adquirir bienes y contratar servicios y obras cuando sea oportuno, sobre la base de la mejor relación calidad precio y de conformidad con las normas y reglamentaciones de la FAO. La planificación de las compras se formaliza en un plan de compras, en el que se resumen las necesidades de la Organización o de la oficina durante un determinado período de tiempo (generalmente un año) y que trae como resultado la entrega de bienes y obras y la prestación de servicios puntualmente para satisfacer las necesidades de un proyecto o programa.

a) Los planes de compras operativas no tienen carácter obligatorio

130. Tomamos nota de que los planes de compras no son un requisito obligatorio para las dependencias u oficinas operativas de la FAO, aunque se alienta su preparación como instrumento de gestión. Esta situación se corroboró con el resultado de una encuesta realizada por el Auditor Externo, según la cual solo cinco de las 14 oficinas o dependencias de la Sede encuestadas, el CSC, la Oficina Regional para África y el Servicio de Compras y Contrataciones habían respondido afirmativamente a la pregunta de si habían redactado planes de compras entre los años 2012 y 2013 o en 2014. Los demás encuestados nos indicaron que no redactaban planes de compras, aunque presentaban sus solicitudes de compra mediante el mecanismo del SMGR: a) cuando precisaban bienes y obras específicos; b) cuando el equipo superaba su fecha límite; o c) cuando vencía un contrato en vigor, entre otros motivos, y no de conformidad con un programa predeterminado establecido en un plan de compras.

131. En las operaciones de urgencia, un funcionario internacional de compras, que forme parte del equipo de intervención en situaciones de emergencia de nivel 3, ayudará al gerente de dichas intervenciones en la ultimación del plan de adquisiciones urgentes. Las actividades de compras en las operaciones de urgencia corresponden al funcionario internacional de compras habitual o al que surja, al que se le delegará inicialmente la facultad de atender las necesidades de compras. La facultad delegada al funcionario internacional de compras que surja está, sin embargo, sujeta al examen de la División de Servicios Administrativos acerca de la subdelegación de facultades a niveles apropiados en función de las necesidades que surjan en el plazo de 24 horas. Comprobamos que se habían redactado planes de compras para las operaciones de urgencia en Filipinas, Sudán del Sur y África Central, y que se habían delegado y subdelegado las facultades correspondientes en los funcionarios internacionales de compras.

b) Planes de compras sin unificar

132. Constatamos, además, que no se había formulado un plan de compras unificado para toda la Organización a escala institucional, regional y de las divisiones u oficinas en el país, que se pudiera consultar fácilmente en un informe o una base de datos. Dicho plan podría ser utilizado en el análisis de la cartera de compras para evaluar los insumos: a) los gastos anteriores y previstos de compras de bienes y contrataciones de obras y servicios (análisis de gastos); y b) la vulnerabilidad y el riesgo vinculados al suministro de estos bienes, servicios y obras (análisis del riesgo).

133. En las propias directrices de la FAO se propugnan las ventajas de redactar un plan de compras en el plano operacional, aunque no se contempla el diseño de un plan a nivel

institucional o unificado en el que se reflejen las necesidades de compras de la Organización en su conjunto. Según la disposición actual de las compras explicada por el Servicio de Compras y Contrataciones, el Servicio recopila los planes de compras para la Sede y toma medidas institucionales en aras del mejor aprovechamiento de los acuerdos marco, el respaldo de los organismos de las Naciones Unidas y otras modalidades de contrato para hacer el mejor uso de los recursos de la Organización.

134. Sin embargo, observamos que no todas las dependencias operativas redactan sus planes de compras y que solo algunas los comparten con el Servicio de Compras y Contrataciones. Por lo tanto, no se aprecia plenamente el panorama de las necesidades y exigencias de compras de la Organización y las decisiones sobre compras adicionales, en caso necesario, no facilitan información adecuada.

135. Solicitamos copias del Plan de compras e instrumento de seguimiento (PPMT) correspondiente al bienio 2012-13 al Servicio de Compras y Contrataciones, pero no estaban disponibles. En su lugar, el Servicio de Compras y Contrataciones nos presentó un PPMT unificado para el bienio 2014-15, que abarcaba 21 de las aproximadamente 50 oficinas, divisiones y dependencias de la Sede, lo que indica un grado de cumplimiento de la Sección 502 del manual administrativo de la FAO menor de lo deseado. El Servicio de Compras y Contrataciones señaló que periódicamente recuerda a todos los responsables de presupuesto y funcionarios autorizados competentes que presenten los PPMT todos los meses de enero. En un correo electrónico dirigido a toda la Sede y oficinas en el país, observamos que el Director del Servicio de Compras y Contrataciones destacaba la importancia de la planificación de las compras y recordaba a los responsables de presupuesto y funcionarios autorizados su obligación de velar por que se redactaran y presentaran planes de compras para la oficina y proyectos que fueran de su responsabilidad. El Servicio de Compras y Contrataciones también hizo circular las Instrucciones para la planificación de las compras y contrataciones de 2011 a fin de proporcionar orientaciones prácticas sobre cómo formular un plan de compras eficaz.

136. El Servicio de Compras y Contrataciones explicó que, en el caso de las compras de bienes con cargo a los fondos generales, la mayoría de las funciones de planificación y compras se desempeñaban a escala local. Por tanto, señaló que sus oportunidades de ponerse a comprar bienes para la mayoría de las oficinas exteriores siguiendo los planes anuales de compras eran limitadas. No obstante, expresaron su convicción de que era posible perfeccionar la planificación de las compras y buscar el mejor modo de unificar los planes de compras, así como de compartir la información que contenían con toda la Organización. A su juicio, las dos oficinas exteriores sitas en el Brasil y Mozambique son idóneas para ejecutar un plan experimental ya que ninguna cuenta con funcionarios internacionales de compras, pese a haber estado realizando actividades de compras a gran escala este año. También tomamos nota de la existencia de un módulo de planificación de los recursos disponible en Oracle que, sin embargo, no ha sido activado en la actual implantación del SMGR.

137. El Servicio de Compras y Contrataciones nos comunicó que una utilización adecuada de su modelo de plan de compras permitiría a los gestores de proyectos planear mejor sus actividades de compras e iniciar el proceso conexo con prontitud a fin de garantizar la entrega puntual de los insumos. En dicho modelo se tienen en cuenta todos los elementos que repercuten en el proceso de compras. El modelo también puede utilizarse para actividades de adquisición urgente, ya que podrían tenerse en cuenta las “limitaciones” pertinentes. También

nos informó de que, considerando que toda observancia "obligatoria" no entra dentro de las responsabilidades del Servicio de Compras y Contrataciones y es extremadamente difícil de controlar, un modo de hacerlo sería asignando la tarea de formulación de cada plan de compras en el SEGR de los responsables de presupuesto.

138. Sin embargo, el Servicio de Compras y Contrataciones recalcó que crear un plan de compras unificado de carácter obligatorio solo sería posible en el caso de determinados artículos para la Sede, con cargo al Fondo General. Además, el Servicio de Compras y Contrataciones subrayó que la unificación sería más eficaz si en el SMGR se brindara acceso al módulo de planificación de proyectos. Por el momento, estos planes de compras unificados se crean manualmente con Excel y se actualizan y comparten en Workspace.

139. **Recomendamos y la FAO convino en colaborar con el personal directivo superior para ayudar a mejorar la a capacidad de planificación de las compras y la rendición de cuentas conexa de las instancias pertinentes de la Organización, en particular:**

a) **pidiendo a los responsables de presupuesto que formularan planes de compras que se reflejaran en su Acuerdo sobre la evaluación y gestión del rendimiento; e**
b) **implantando un módulo de planificación de proyectos en el SMGR que permitiera, en la medida de lo posible, la unificación de los planes de compras.**

2.4.3 Acuerdos marco o a largo plazo

140. Guiados por las compras que figuran en el Informe de la DCI sobre los acuerdos a largo plazo en el sistema de las Naciones Unidas, examinamos dichos acuerdos en la Organización. Un acuerdo a largo plazo es un acuerdo o contrato en virtud del cual se establece un marco de términos y condiciones, válido para un período de tiempo determinado (generalmente más de un año). La FAO utiliza en la actualidad el término "acuerdo marco" en lugar de "acuerdo a largo plazo" para describir el mismo tipo de contrato. Tomamos nota de dos cuestiones que han de abordarse: a) la ausencia de criterios claros y específicos para las disposiciones de los acuerdos marco y los términos de su utilización; y b) la ausencia de directrices de seguimiento más concretas para la actuación del proveedor con arreglo a acuerdos marco.

141. Entre los beneficios estratégicos de la utilización de acuerdos a largo plazo, puestos de relieve con sumo detalle en las Directrices sobre adquisiciones del PNUD, figuran: a) la simplificación del proceso operativo, que conlleva una reducción del costo de las transacciones; b) los precios competitivos; c) la coherencia en cuanto a la calidad; d) la normalización de las exigencias; y e) la reducción de la demora en las entregas. No obstante, en el informe del PNUD se advirtió que, cuando los acuerdos a largo plazo no se preparaban, utilizaban o gestionaban debidamente, podían no representar necesariamente la mejor relación calidad-precio o reducir las fuentes de suministro, así como exponer a las organizaciones de las Naciones Unidas a otros riesgos, tales como la dependencia de los proveedores, la cobertura de compras a plazo y la pérdida de oportunidades.

142. Actualmente, la FAO ha suscrito un total de 99 acuerdos marco sobre bienes y servicios. Entre los años 2012 y 2013, la cuantía total de los contratos celebrados en virtud de estos acuerdos marco ascendía a 108,4 millones de USD y 37,5 millones de USD, respectivamente.

a) Ausencia de criterios claros y específicos para las disposiciones de los acuerdos marco

143. En el Manual de la FAO figuran las directrices sobre cuándo establecer y cómo utilizar los acuerdos marco. Se subraya la necesidad de recurrir a un acuerdo marco cuando un solicitante prevea que un tipo específico de bienes, obras o servicios se comprará o contratará periódicamente. Además tomamos nota de que un acuerdo marco puede ser apropiado para toda la Organización, regional o localmente, pero, aunque exista para el tipo de bienes, obras o servicios requerido, los responsables del presupuesto pueden ordenar pedidos infringiendo los acuerdos sin convocar licitaciones más competitivas. Las compras que se hagan en virtud del acuerdo marco adoptarán generalmente la forma de pedidos de compra o de órdenes de trabajo. Normalmente, estos serán válidos para un período de uno a tres años, con posibilidad de ser renovados por un máximo de cinco años. El Manual también aconseja informar al Servicio de Compras y Contrataciones del establecimiento o la utilización de un acuerdo marco, y ponerse en contacto con él caso de necesitar asistencia. Las investigaciones adicionales sobre el Servicio de Compras y Contrataciones revelaron que está elaborando una lista de comprobación para asegurar que se sigan las Directrices para los acuerdos marco.

144. Observamos que, mientras que el Manual disponía el establecimiento de acuerdos marco iniciales tras licitaciones competitivas, la directriz no se prodigaba en detalles tales como el proceso y los criterios para determinar la utilización apropiada de los acuerdos marco, su duración, la estructura de fijación de los precios o el establecimiento de los acuerdos sobre el nivel del servicio. El Servicio de Compras y Contrataciones confirmó esta observación. También nos informó de que la Organización no disponía de un modelo de análisis formal para la evaluación de los acuerdos marcos en vigor.

145. El Servicio de Compras y Contrataciones explicó, además, que, tras la realización del análisis del historial de gastos efectivos, la Organización mantiene negociaciones con los proveedores antes de la renovación de los acuerdos marco. Con frecuencia, las negociaciones han traído como resultado descuentos de precios importantes, como se indica en los acuerdos marco para los suministros de oficina y los servicios de consultoría informática. También nos informaron de que el Servicio de Compras y Contrataciones pone a prueba el mercado para ver si en virtud del actual acuerdo marco se obtiene la mayor rentabilidad. También se efectúa la suma de los volúmenes junto con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), tal como se hizo para el alquiler de maquinaria multifunción.

146. Basándose en la anterior observación de la Administración, queda claro que el Servicio de Compras y Contrataciones lleva a cabo negociaciones con los proveedores y pruebas del mercado para garantizar la mayor rentabilidad. Sin embargo, las decisiones importantes sobre compras relativas a las negociaciones con los proveedores y al establecimiento de acuerdos marco han de basarse en políticas concretas y específicas a fin de que se determinen debidamente las facultades que se delegarán y se refuerce la rendición de cuentas. Esto se refiere en particular a los contratos que se conviertan en acuerdos marco por vez primera. La ausencia de dichas directrices también puede conducir a una aplicación dispar de las políticas vigentes, lo que a su vez puede dar lugar a la utilización no óptima del propio acuerdo marco.

147. **Recomendamos y la FAO convino en mejorar sus políticas, procedimientos y directrices de compras en virtud de acuerdos marco a fin de que incluyan criterios de**

decisión específicos sobre cuándo deberían presentarse las operaciones de compras como acuerdos marco, adjuntando información adicional sobre la duración y prórroga de dichos acuerdos con el fin de apoyar la mejora de la rendición de cuentas.

b) Ausencia de directrices de seguimiento más concretas para la actuación del proveedor con arreglo a acuerdos marco

148. En el informe de la DCI se puso de relieve el seguimiento como una actividad que debía formar parte de la gestión de los acuerdos marco. El informe era específico en los ámbitos de la actuación de los proveedores, la utilización y las condiciones del mercado y los precios. También hacía hincapié en que el seguimiento de la utilización de acuerdos marco por parte de la Organización era crucial para la evaluación de los resultados de dichos acuerdos. Basándose en este informe, pocas organizaciones precisaban un seguimiento continuado de las condiciones del mercado y de los precios en tanto estuviera vigente el acuerdo marco.

149. Observamos que en el manual de la FAO no se hace mención a las actividades de vigilancia del cumplimiento del acuerdo marco. Aunque tomamos nota de que el Servicio de Compras y Contrataciones ha elaborado directrices sobre la gestión de los acuerdos marco, resolvimos que era necesario incorporar en las mismas más detalles para ayudar al seguimiento de la actuación de los proveedores con respecto a dichos acuerdos.

150. Las investigaciones adicionales revelaron que la mayoría de los acuerdos marco y contratos englobaban acuerdos sobre el nivel del servicio, administrados por el gestor de contratos y no por el Servicio de Compras y Contrataciones. Solo en los casos de una actuación deficiente por parte de los proveedores se advertirá al Servicio de Compras y Contrataciones, por medio del informe sobre la actuación de los proveedores puesto a disposición de los solicitantes o los usuarios finales en el sitio web de la FAO. El Servicio de Compras y Contrataciones también hizo hincapié en que, desde 2010, los acuerdos marco incluyen sistemáticamente acuerdos sobre el nivel del servicio para proteger a la Organización de posibles fluctuaciones de los precios. Además, el Servicio de Compras y Contrataciones lleva a cabo un examen de los contratos, que incluye la existencia de informes negativos sobre los proveedores, los logros alcanzados con respecto a los acuerdos sobre el nivel del servicio, el volumen y los gastos efectivos y los cambios en las situaciones de mercado.

151. De los 13 acuerdos marco tomados como muestra, solo uno incluía un acuerdo sobre el nivel del servicio en virtud del cual se habían establecido los criterios para juzgar la actuación del proveedor. El Servicio de Compras y Contrataciones explicó que los demás contratos no comprendían acuerdos sobre el nivel del servicio, al haberse suscrito antes de 2010. Sin embargo, el Servicio de Compras y Contrataciones nos informó de la existencia de acuerdos sobre el nivel del servicio asociados a otros contratos, tales como los relativos a impresoras y maquinaria multifunción de otra índole, suministros de oficina, la adquisición y el mantenimiento de equipo de videoconferencia, el alquiler de cajas registradoras y los seguros médicos para el personal, así como el mayor contrato suscrito por la Organización hasta el momento.

152. Aunque dichos parámetros no se aplican sistemáticamente a todos los proveedores, constituyen una buena base para dar seguimiento a la actuación de los proveedores. Los registros que nos proporcionó el Servicio de Compras y Contrataciones indican que la evaluación se limita a la actuación de los contratistas, conforme a la cual se puntúa a los

proveedores de acuerdo con criterios tales como la cortesía y la colaboración con el personal de la FAO, el tiempo que tarden en atender los pedidos, la observancia del pliego de condiciones, el respeto de las normas de seguridad y similares. Al embarcarse el Servicio de Compras y Contrataciones en la creación de un instrumento de seguimiento de las compras por medio del tablero de instrumentos de compras, resulta igualmente importante que el desempeño de actividades de seguimiento de las compras en virtud de acuerdos marco se base en directrices y procedimientos claros y específicos a fin de que la información del seguimiento cobre más sentido.

153. **Recomendamos que la FAO redactara directrices más claras y concretas sobre el seguimiento de la ejecución de los acuerdos marco y las aplicara sistemáticamente a todos los proveedores para beneficiarse al máximo de la utilización de dichos acuerdos.**

2.4.4 Gestión de la información sobre compras

154. Se han observado dos cuestiones importantes en este ámbito: a) la discrepancia en las fechas de recepción que figuran en las anotaciones del SMGR y el registro de albaranes; y b) la ausencia de fechas de entrega y recepción en los pedidos de compra.

a) Discrepancia en las fechas de recepción que figuran en las anotaciones del SMGR y los registros de albaranes

155. En los términos y condiciones generales revisados de la FAO para el suministro de bienes, documento anexo exigido para cada pedido de compra o contrato que suscriba la Organización, se estipula que el contratista entregará o facilitará el suministro de los bienes y la FAO los recibirá en el lugar y en el plazo especificados en el contrato.

156. Evaluamos los acuerdos marco notificados en el SMGR para las transacciones de 2013 y los comparamos con la información recogida en los correspondientes albaranes de compras. Confirmamos que en un porcentaje importante de los bienes adquiridos y los servicios contratados en virtud de seis acuerdos marco, correspondientes a 370 pedidos de compra por un valor total de 4,3 millones de USD, se observaron disparidades en las fechas de entrega comunicadas que iban desde un intervalo de 23 hasta 57 días. El Servicio de Compras y Contrataciones explicó que no era apropiado utilizar los datos ofrecidos por el SMGR para extraer conclusiones sobre el cumplimiento de las entregas con arreglo a acuerdos marco, ya que 2013 había sido un año de transición al SMGR y se trataba del primer experimento en el que se pedía a los usuarios que completaran los datos en el sistema.

157. El Servicio de Compras y Contrataciones nos confirmó que ya conocía la necesidad de abordar las cuestiones relacionadas con la exactitud de la información recibida. Ello constituía especialmente un problema para las entregas en lugares fuera de la Sede, sin experiencia previa en sistemas de planificación institucional de los recursos. En particular, el Servicio de Compras y Contrataciones citó tres pedidos de compra (núms.: 303073, 301763 y 301822) para la entrega de equipo informático en la Sede. La demora efectiva de la entrega, como prueban los albaranes, fue de solo 13, 7 y 5 días frente a los 72, 177 y 17 indicados en el SMGR. Se citaron también otros ejemplos, que revelaron las mismas discrepancias importantes entre la entrega efectiva y la entrega registrada en el SMGR. A raíz de lo anterior, se constataron amplias discrepancias entre las fechas efectivas de recepción expuestas en el SMGR y las fechas de entrega efectiva, como demuestran los albaranes.

158. El Servicio de Compras y Contrataciones también explicó que no había sido posible obtener información sobre pedidos de compra similares, al tratarse de entregas realizadas fuera de la Sede, y que el SMGR no recogía información sobre la causa de las demoras que pudieran no depender de los proveedores. Con respecto a las entregas en la Sede, el Servicio de Compras y Contrataciones nos informó de que ya estaba trabajando con la División de Informática para abordar la cuestión de la presentación de información exacta sobre las entregas en el SMGR.

159. **Recomendamos que la FAO se asegurase de que las fechas de entrega recogidas en el SMGR reflejasen la fecha efectiva indicada en los albaranes a efectos de una correcta presentación de la información.**

b) Ausencia de fechas de entrega y recepción en los pedidos de compra

160. Del total de pedidos de compra aprobados entre el 1.º de junio de 2013 y el 31 de diciembre de 2013, constatamos que de los 3 814 pedidos por un valor total de 80,4 millones de USD, el 37 % o 1 430 pedidos que ascendían a 24,6 millones de USD no disponían de información sobre las fechas prometidas o de entrega. Las fechas prometidas o de entrega sirven de base para la determinación de la fecha de entrega efectiva y la estimación de las sanciones apropiadas. También determinamos que, al 31 de mayo de 2014, se habían realizado 776 transacciones en total, por valor de 34,7 millones de USD, sin fechas de entrega anotadas.

161. A tenor del Servicio de Compras y Contrataciones, excepto en el caso de los contratos de construcción que él mismo expide en los que guarda el certificado de terminación de las obras, no mantiene registros adicionales u ocultos de la recepción de los bienes y la prestación de los servicios aparte del SMGR. Aunque el sistema pone a disposición campos para almacenar dicha información, sus usuarios no los utilizaron en su totalidad o ni siquiera los completaron. Esta situación socava la capacidad de la Organización para evaluar y dar seguimiento a la actuación de los proveedores en cuanto a la puntualidad de la entrega.

162. Nos informaron de que la responsabilidad de introducir correctamente los datos y la instauración de la función de recepción en el SMGR recae en la dependencia u oficina descentralizada receptora. El Servicio de Compras y Contrataciones puede prestar apoyo en materia de capacidad mediante la publicación de directrices para la gestión de contratos, la creación de recursos de capacitación en línea, tales como los kits de productividad del usuario (UPK) para la correcta introducción de la fecha prometida y de entrega así como de recepción en todos los pedidos de compra, y destacando la importancia de entender la diferencia entre la fecha *"para la que se necesita"* y la fecha *"para la que se ha prometido"*.

163. También observamos que el cierre de ejercicio mensual del sistema para adecuarse a los requisitos de las NICSP puede generar una fecha de recepción falsa en el sistema si no se registra a tiempo, antes de fin de mes. La falta de un período estipulado de entrega de los pedidos de compra y de información sobre el momento efectivo de la recepción de los bienes o la prestación de los servicios dejaron más desprotegida a la Organización.

164. **Recomendamos que la FAO advirtiera a los jefes de dependencia y a los responsables de presupuesto que estaban encargados de velar por una buena gestión de los contratos y de establecer medidas para garantizar que los datos facilitados sobre las**

fechas prometidas o de entrega y las fechas de recepción de los pedidos de compra fueran correctos. También recomendamos y la FAO convino, por conducto del Servicio de Compras y Contrataciones, en proporcionar notas orientativas, recursos de capacitación y otros materiales para informar y ayudar en lo que respecta a esta tarea a los jefes de dependencia y los responsables de presupuesto durante el ejercicio económico de 2014.

2.4.5 Compras sostenibles, compras "ecoconscientes"

165. Examinamos la puesta en práctica de las compras ecoconscientes en la Organización. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión del sistema de las Naciones Unidas, constituido por la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación, ha declarado explícitamente estar centrado en las compras ecoconscientes. La declaración se incluyó en su decisión sobre la "Gestión de la sostenibilidad ambiental en el sistema de las Naciones Unidas" y en su Plan estratégico para 2013-16, con la idea de integrar el enfoque de la gestión de la sostenibilidad ambiental en los procesos de programación y planificación reforzando la coordinación entre las redes del Comité de Alto Nivel sobre Gestión del sistema de las Naciones Unidas pertinentes.

166. En su informe (JIU/NOTE/2011/1), los inspectores de la DCI señalaron que algunas organizaciones de las Naciones Unidas habían adoptado prácticas pertinentes para las compras ambientales hasta cierto punto, pero que estas aún no se basaban en un política clara. En el mismo informe, los inspectores indicaron que algunas organizaciones de las Naciones Unidas ya habían hecho avances en la adopción de políticas afines y declararon que, entre ellas, la FAO aplicaba en su Sede las directrices de compras del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Dichas directrices tienen en cuenta los factores ambientales en la adquisición y la contratación de materiales de construcción, energía, equipo de informático, papel y otros materiales de escritorio.

167. El Servicio de Compras y Contrataciones nos comunicó que había empezado a introducir los criterios ambientales y de sostenibilidad en una serie de contratos suscritos con proveedores para sacar adelante las iniciativas de sostenibilidad institucional. También afirmó que el concepto de "compras ecoconscientes" (esto es, en las que se tienen en cuenta las cuestiones ambientales y de sostenibilidad) ya se incluye en las distintas iniciativas de capacitación contempladas en las Secciones 502 y 502 anticipado del Manual, donde se hace hincapié en la mejor relación calidad-precio. El personal de compras tanto de la Sede como de las oficinas exteriores tiene a su disposición un curso especializado de capacitación en la plataforma del Portal mundial para los proveedores de las Naciones Unidas, denominado *Sustainable Procurement for the UN System* [Compras sostenibles en el sistema de las Naciones Unidas]. Estas medidas tomadas por la Administración son loables, pues generan mayor conciencia entre el personal de compras y los proveedores por igual, un elemento básico de la adopción de las compras sostenibles.

168. Nuestro examen de las políticas y directrices de compras vigentes (como la Sección 502 del manual administrativo de la FAO, las Directrices sobre adquisiciones de la FAO y los términos y condiciones generales publicados por la FAO en 2013, así como su versión revisada de 2014) puso de manifiesto que no se mencionaban las disposiciones pertinentes para las normas sobre sostenibilidad ambiental.

169. Además, sometimos a análisis varios pedidos de compra, realizados en 2013, de bienes que probablemente se rigieran por disposiciones de compras ecoconscientes, como vehículos,

ordenadores, tóneres y tambores, equipos de calefacción y aire acondicionado, escritorios y vídeo monitores de pared, entre otros. Basándonos en nuestro examen, determinamos que no había indicios de que en las disposiciones figurasen requisitos de compras ecoconscientes, bien adjuntos a la licitación, la solicitud de presupuesto o la solicitud de propuesta, o en los acuerdos marco.

170. La necesidad de adoptar políticas concretas y oficializadas en materia de compras ecoconscientes en la Organización se ve como una armonización con la demanda creciente de protección mundial del medio ambiente en la que se espera que las organizaciones de las Naciones Unidas desempeñen un papel destacado.

171. Un análisis pormenorizado de la naturaleza de las actividades de la FAO demostró que, para administrar sus programas y servicios, necesitará y utilizará sistemáticamente equipo informático, mobiliario, combustible y lubricantes, así como vehículos, entre otras cosas. Se considera que estos productos contribuyen al aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero y al agotamiento de la capa de ozono.

172. El Servicio de Compras y Contrataciones nos informó de que, en aras de la aplicación satisfactoria de un marco, políticas y directrices en materia de compras ecoconscientes, ha de ser aprobada una política de responsabilidad ambiental institucional por las instancias más altas del gobierno de la Organización. El Servicio de Compras y Contrataciones también hizo hincapié en que, siempre que fuera posible, continuaría integrando la sostenibilidad en los procesos de compras.

173. También sacó a la luz el hecho de que en el mercado hubiera cada vez más productos y proveedores que ofrecieran productos "ecoconscientes" a precios competitivos, aunque en muchos países en desarrollo no solieran ofertarse. El Servicio de Compras y Contrataciones también destacó el hecho de que el mandato de la FAO que figura en la Sección 502 del Manual consistiera en lograr la "mejor relación calidad-precio" y que este debía continuar siendo el objetivo prioritario del suministro de las compras.

174. **Recomendamos que la FAO ultimara y aprobara una política en materia de responsabilidad ambiental institucional. También recomendamos y la FAO convino, basándose en dicha política aprobada, en formular un marco de compras ecoconscientes que contuviera políticas y directrices sobre:**

- **a) la realización de un examen de las prácticas actuales en las Naciones Unidas para determinar la mejor de ellas;**
- **b) el establecimiento de objetivos de sostenibilidad en aras de la mejor relación calidad-precio, cuando sea posible, tomando nota de que una serie de proveedores está continuamente mejorando su oferta de productos "ecológicos";**
- **c) el desarrollo de una estrategia de cambio adecuada;**
- **d) la creación de una rendición de cuentas en su ejecución y seguimiento;**
- **e) la adopción de prácticas de sostenibilidad específicas.**

2.4.6 Directrices para la aplicación de sanciones a los proveedores

175. En el informe correspondiente a su 148.º período de sesiones, el Comité de Finanzas subrayó la necesidad de finalizar en 2013 las Directrices para la aplicación de sanciones a los proveedores. En su informe anual de 2012, el Director General aceptó esta recomendación y solicitó a los servicios jurídicos y de compras que, con ayuda de la Oficina del Inspector General, dieran prioridad al proyecto de procedimientos.

176. En nuestra anterior auditoría del pasado mes de octubre de 2013, recomendamos que la FAO finalizara y ejecutara su primera política de aplicación de sanciones a los proveedores antes de finales de 2013 y que asignara recursos financieros para se hiciera correctamente. Apoyamos, además, la recomendación de los principales departamentos de contratar a un/a consultor/a o a un/a jurista que en última instancia actuara como Secretario/a del Comité de Sanciones.

177. En nuestra auditoría de mayo de 2014, señalamos que la Oficina del Inspector General, conjuntamente con la Oficina del Asesor Jurídico y el Servicio de Compras y Contrataciones, había elaborado los primeros procedimientos de sanción de proveedores. Los procedimientos fueron aprobados por el personal directivo superior a finales de 2013, y se está tratando de encontrar financiación para sufragar los servicios de un consultor o de un funcionario con el fin de que la política pueda ejecutarse para 2014. Elogiamos a la Administración por la preparación de los procedimientos de sanción de proveedores, muy oportunos a la luz de algunos casos de fraude cometido por proveedores, según las informaciones de la propia Administración.

178. **Recomendamos que la FAO aplicara los procedimientos de sanción a los proveedores recién establecidos para proteger más los intereses de la Organización frente a los proveedores que defraudaran.**

2.5 Sistema mundial de gestión de recursos

179. La auditoría del SMGR durante el bienio fue uno de los principales temas de nuestro examen. Este trataba sobre las últimas novedades en la implantación general del SMGR y la evaluación de sus módulos, con el fin de determinar lo siguiente:

a) El estado de la obtención y la aplicación de los resultados de los módulos del SMGR;
b) La idoneidad de los procedimientos y controles respecto de la introducción, el procesamiento y la producción, para garantizar que la información recogida sea completa y exacta en aras de una mayor fiabilidad de los saldos de las cuentas de los estados financieros, y que el procesamiento de datos cumpla con las reglas de funcionamiento necesarias;
c) La existencia de un plan oficial de estabilización o de funcionamiento y mantenimiento para garantizar la sostenibilidad de la solución implantada y, en su caso, evaluar su diseño;
d) La opinión de los primeros usuarios sobre su grado de satisfacción con respecto a determinados módulos del SMGR.

2.5.1 Estado actual de ejecución del SMGR

180. En el informe sobre el cierre del proyecto del Programa relativo al SMGR, de julio de 2013, se comunicó la realización del Programa relativo al SMGR con respecto al Documento de inicio del proyecto y se confirmó la entrega de los productos del programa a la División de Informática y a otras divisiones para la ayuda continua a su producción. El presupuesto estimado para el programa fue de 38,5 millones de USD, aunque en la fecha de cierre solo se habían utilizado 33,5 millones de USD. El informe también reveló que aproximadamente 3,6 millones de USD del saldo restante iban a utilizarse entre julio y diciembre de 2013 para la estructura de ayuda continua de la División de Informática, el proyecto de las NICSP y la subsanación de una serie de deficiencias de funcionamiento en los módulos de finanzas del SMGR.

181. Durante nuestra segunda validación o examen del SMGR implantado en octubre de 2013 para conocer el verdadero estado de funcionamiento de la solución integrada, constatamos que aún no se habían resuelto ciertos retos de funcionamiento que planteaban los derechos y los viajes locales, el suministro de compras, así como determinados aspectos del proceso de contabilidad y presentación de informes en la Sede. Los resultados globales de los dos últimos exámenes que realizamos del SMGR apuntaban a varios riesgos atribuidos a los mecanismos de ayuda a su producción, en los que las necesidades de la Organización se habían visto vulneradas por la ineficiencia y los controles débiles o inexistentes.

182. Durante la auditoría de mayo de 2014, actualizamos el estado de octubre de 2013 y constatamos que ya se habían aplicado la mayoría de los resultados de los módulos del SMGR, excepto en el caso de algunos submódulos de compras y viajes. Sin embargo, desde la perspectiva de la ejecución de proyectos de alto nivel del Programa, el SMGR ya está considerado como completamente ejecutado, y en funcionamiento. Pese a ello, tomamos nota de que la Administración aún no había documentado oficialmente las ventajas que aportaba la solución implantada.

183. **Recomendamos que la FAO documentara oficialmente las ventajas que obtuviera la Organización con la puesta en marcha de la solución para determinar la eficacia del Programa relativo al SMGR.**

a) Demoras en la entrega de los submódulos de derechos en materia de viajes, viajes locales y suministro

184. Nos remitimos al documento FC 151/13 – *Informe sobre los progresos en el Programa relativo al Sistema mundial de gestión de recursos,* de 11 y 15 de noviembre de 2013, con el objetivo de determinar el estado de los módulos señalados y tomamos nota de los siguientes logros importantes del Programa:

a) la implantación satisfactoria del SMGR en las oficinas de la FAO de todo el mundo, tal como estaba previsto;
b) los beneficios que habían reportado las actividades de apoyo posteriores a la implantación a la División de Finanzas;
c) la reanudación de la elaboración del manual administrativo de la FAO, centrándose en la racionalización;
d) las actividades en apoyo de la aplicación de las NICSP.

185. En el informe sobre el cierre del SMGR se indicaba que el proyecto había sido "clausurado" el 30 de junio de 2013 y que desde entonces estaba en funcionamiento en 108 oficinas descentralizadas la nueva solución de planificación institucional de los recursos, sustituyendo así el Sistema de contabilidad sobre el terreno por sistemas y procedimientos acordes a las NICSP. El mismo informe también señalaba de forma explícita la transferencia de ayuda en la fase posterior a la implantación del equipo del SMGR a la División de Informática, efectiva en julio de 2013, y contenía, entre otras cuestiones, la finalización e implantación previstas de la solución en materia de derechos de viaje entre septiembre de 2013 y diciembre de 2013 así como una mayor estabilización de la solución puesta en marcha mediante actualizaciones mensuales del sistema. Sin embargo, constatamos que en el documento FC 154/12 – *Informe sobre los progresos en el Programa relativo al Sistema mundial de gestión de recursos*, con arreglo al apartado 7, las "labores relativas a la funcionalidad en materia de derechos de viaje" constituían una de las principales actividades previstas para el período comprendido entre abril de 2014 y septiembre de 2014. Tras el cierre del proyecto del SMGR en junio de 2013, comenzó a desarrollarse la solución en materia de derechos de viaje prevista, aunque no se finalizó pues se dio prioridad a los recursos frente a otros requisitos de funcionamiento.

186. Para determinar el estado actual de ejecución del SMGR en general, actualizamos el estado de octubre de 2013 utilizando la información facilitada en los informes del Comité de Finanzas como referencia para nuestra evaluación y la información facilitada por el coordinador del SMGR. Constatamos que la mayoría de los resultados de los módulos del SMGR ya habían sido aplicados, excepto en el caso del siguiente proceso/subproceso: a) "Gestionar el suministro en el módulo de compras" y b) "Gestionar los derechos de viaje y los viajes locales en el módulo de viajes". Asimismo, observamos que las funcionalidades en materia de gestión del suministro y de los derechos de viaje se habían incluido en la iniciativa "Mejoras en los sistemas administrativos de toda la Organización vigentes", para la que se aprobó financiación con cargo a la partida de gastos de capital (CapEx) para 2014-15. Nos informaron de que el desarrollo de una solución en materia de viajes locales comenzaría una vez concluidas las actividades de estabilización de los viajes y la implantación de los derechos de viaje.

187. Los módulos de viajes locales, derechos en materia de viajes y suministro, incluidos inicialmente en las funcionalidades previstas, fueron considerados deficiencias de funcionalidad. Se trata de una clara manifestación de que, si bien la mayor parte del sistema ha sido implantado y ya está en funcionamiento, aún no se han ultimado los aspectos de los procesos relativos a los derechos en materia de viajes, los viajes locales y el suministro de compras. En la actualidad, la Administración se sigue enfrentando a retos que perjudican las actividades eficientes y eficaces desempeñadas en apoyo de los procesos administrativos en las oficinas descentralizadas.

188. **Recomendamos y la FAO convino en incluir entre sus prioridades para el bienio en curso la preparación y terminación de los módulos de derechos en materia de viajes, viajes locales y suministro de compras a fin de garantizar que se sacara el máximo partido al SMGR.**

b) Ausencia de un manual unificado sobre el funcionamiento y el mantenimiento del SMGR

189. Desde la perspectiva de la ejecución de proyectos de alto nivel del Programa, el SMGR ya está considerado como completamente ejecutado, y en funcionamiento. Por tanto, debe contar con el apoyo experto de un plan de mantenimiento concreto, que pueda abarcar varios requisitos de actividades de mantenimiento correctivas, personalizadas, de mejora y preventivas. Para estos distintos tipos de mantenimiento son necesarias diversas modalidades y competencias y, por tanto, deben ser debidamente planificados. La División de Informática facilitó los tres documentos orientativos en el ámbito de la asistencia relativa al funcionamiento y el mantenimiento del SMGR, que se describen a continuación:

a) *Documento sobre las necesidades en 2014-15 de las operaciones en curso del SMGR*, en el que se indicaba que el SMGR implantado junto con los procesos operativos habían sido incluidos en las operaciones en curso bajo la responsabilidad de la División de Informática, incluido el marco que abarcaba dos ámbitos de trabajo y actividades conexas pertinentes para la asistencia y el mantenimiento respecto de la planificación institucional de los recursos para 2014-15.
b) *La estructura propuesta para las operaciones en curso del SMGR* a fin de respaldar el marco de mantenimiento con las correspondientes anotaciones sobre las distintas funciones.
c) El *Plan de mantenimiento del paquete e-Business de Oracle (EBS)*, un documento de dos páginas en el que se describen brevemente las actividades de mantenimiento del EBS de Oracle divididas en dos partes, a saber:

- La aplicación de actualización de los parches críticos (CPU), que Oracle lanza con carácter trimestral;
- La aplicación de parches acumulativos “enrollables” para los módulos de Oracle.

El Plan de mantenimiento del EBS de Oracle también incluye el proceso de gestión de los parches y una lista de tareas con las correspondientes responsabilidades en las oficinas (esto es, la División de Informática y la División de Finanzas). Además, la División de Informática utiliza el “Team Track” para registrar y dar seguimiento a las mejoras en el sistema que constituyan componentes esenciales del marco de mantenimiento del SMGR.

190. También volvimos a examinar el instrumento LANDesk, un modelo de asistencia a los usuarios en el que se implanta un punto de contacto único (el Grupo de asistencia) entre cada una de las regiones y la Sede. El instrumento gestiona la asistencia del SMGR implantado según varios niveles de complejidad de los incidentes de los usuarios. Para entender mejor cómo funciona la asistencia a los usuarios, solicitamos los tiques registrados entre el 1 de noviembre de 2013 y el 4 de junio de 2014 para los módulos del SMGR mundial. Con arreglo al marco de tres niveles, constatamos a partir de LANDesk que, entre el 1 de noviembre de 2013 y el 4 de junio de 2014, se habían expedido un total de 21 823 tiques.

191. Hemos observado que en los datos de LANDesk que se presentaron ya estaban predeterminados los puntos en los que era necesario intervenir, cuando la asistencia a distintos

niveles justifica una organización más concreta por parte de la División Informática. Elogiamos los esfuerzos notables que ha realizado la División de Informática para facilitar un proceso que garantice la disponibilidad y el funcionamiento del sistema, como la definición del marco de operaciones en curso, los procesos técnicos sobre la gestión de los parches críticos, la existencia de instrumentos de seguimiento y la mejora continua de los procesos de mantenimiento.

192. Sin embargo, hemos observado que las actividades conexas no están oficializadas en un documento coherente y exhaustivo sobre las operaciones y el mantenimiento, en el que se estipule la correspondiente delegación de facultades, se proporcione orientación a todos los actores en cuestión y se establezcan los controles conexos.

193. **Recomendamos que la FAO, por medio de la División de Informática, preparase un documento unificado sobre las operaciones del SMGR para garantizar que se gestionen debida y sistemáticamente todas las actividades de asistencia y mantenimiento. El documento debería contener, como mínimo, lo siguiente:**

a) La estructura de las operaciones del SMGR con las funciones y las responsabilidades del equipo;
b) El enfoque relativo a las actividades de apoyo técnico y mantenimiento, incluida la gestión de incidentes y problemas, la gestión de los cambios y las versiones, la seguridad, las pruebas y la documentación;
c) El entorno informático, incluidos el *hardware*, la conectabilidad, las instalaciones, el soporte lógico de apoyo, el almacenamiento y las disposiciones de cobertura y recuperación.

194. La Administración comentó que ya había empezado a ejecutar un plan para garantizar la asistencia y el mantenimiento integrales del SMGR en la Organización. Todas las actividades relacionadas con esta cuestión se resumirán en los documentos de funcionamiento del SMGR unificados, garantizando en consecuencia que se gestionen debida y sistemáticamente.

c) Resultado de la encuesta limitada sobre el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a los módulos suministrados

195. A fin de tener una mejor perspectiva del estado actual del SMGR implantado, desde el punto de vista de los usuarios, llevamos a cabo una encuesta selectiva sobre el grado de satisfacción de los usuarios con expertos en procesos operativos en el ámbito de la contabilidad y la presentación de informes como encuestados. Seleccionamos expresamente a miembros del personal de la División de Finanzas y del Servicio de Compras y Contrataciones de la Sede, la Oficina Regional para África, el CSC y las oficinas en los países de Bangladesh, China, la India y Uganda; respondieron a la encuesta 46 de los participantes en el sondeo.

196. La encuesta no tenía por objeto emplear la información reunida para dar a entender un nivel de aceptación de la tecnología o sacar conclusiones sobre el resto de la población. Más bien, la efectuamos para poder conocer la opinión inicial sobre los módulos suministrados del SMGR, basada en una serie de mediciones de la satisfacción que proporcionaban sus atributos en los planos afectivo y cognitivo, cuyos resultados podrían tener que seguir validándose en el futuro. Diseñamos el cuestionario para que constituyera un conjunto uniforme de preguntas

con respuestas tipificadas a elegir. También dimos tiempo suficiente a los encuestados para que marcaran con calma sus respuestas, sin interferencias. Además, permitimos el anonimato durante la encuesta y ofrecimos a los encuestados la posibilidad de defender sus respuestas con menciones descriptivas.

197. En el cuadro 1, que figura a continuación, se presenta un resumen de las respuestas a la encuesta:

Cuadro 1: Resumen de las respuestas a la encuesta sobre el grado de satisfacción de los usuarios del SMGR

Grado de satisfacción/ otras respuestas	ASPECTOS							
	Servicio de asistencia	Inter-faz	Funciona-lidad	Resul-tados del sistema	Documen-tación acerca del sistema	Rendi-miento del sistema percibido	Capaci-tación	Mejo-ras
MS	12 %	7 %	3 %	15 %	10 %	4 %	5 %	0 %
S	59 %	63 %	66 %	64 %	45 %	59 %	58 %	21 %
N	23 %	15 %	23 %	11 %	24 %	25 %	21 %	36 %
I	5 %	1 %	5 %	4 %	4 %	4 %	2 %	8 %
MI	1 %	0 %	0 %	0 %	2 %	0 %	3 %	0 %
No se aplica	0 %	5 %	0 %	0 %	10 %	4 %	7 %	18 %
No contesta	0 %	9 %	3 %	6 %	5 %	4 %	4 %	17 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Estas son las respuestas tipificadas para cada grado de satisfacción:

- Muy satisfecho/a (MS)
- Satisfecho/a (S)
- Neutral (N)
- Insatisfecho/a (I)
- Muy insatisfecho/a (MI)

198. En el cuadro anterior se indica que los resultados registrados sobre el grado de satisfacción de la mayoría de los encuestados con respecto a los aspectos definidos fueron positivos (respuestas MS y S). Sin embargo, un número considerable de encuestados se sentía bien satisfecho o no muy satisfecho (grado neutral) con respecto a los aspectos definidos, a los que se debería dar seguimiento ya que ello podría indicar expectativas y percepción de los servicios prestados poco claras. Por último, se observó un pequeño número de encuestados que expresó su insatisfacción (respuestas I y MI) con respecto a los aspectos valorados, obteniendo así las “Mejoras” el mayor porcentaje de insatisfacción (8 %) seguida de la “Documentación acerca de los sistemas” y la “Capacitación”, que registraron un porcentaje del 6 % y el 5 % respectivamente.

199. Como complemento de las respuestas a elegir que se ofrecían en la encuesta, las menciones descriptivas presentadas por los encuestados revelaron deficiencias en los módulos del SMGR que la Administración ha de arreglar. Basándonos en las observaciones generales de los usuarios, resumimos las siguientes inquietudes que deben ser atendidas:

a) Persisten las deficiencias y los procesamientos más largos en cuanto a algunos procesos en los que existe la posibilidad de agilización.
b) La capacidad de ayuda a la producción podría resultar insuficiente, como sugieren varios problemas de procesamiento.
c) Siguen siendo necesarias más directrices sobre el proceso del SMGR.
d) La necesidad de mayor desarrollo de la capacidad es la observación más común entre los encuestados.

200. Tomamos nota de que la División de Informática está informada de las inquietudes de los usuarios y de que está aplicando modificaciones y mejoras en los sistemas definidas y clasificadas por orden de prioridad por las dependencias operativas de la FAO, responsables de los distintos procesos. Entre el 1.º de julio de 2013 y el 6 de junio de 2014, constatamos que había sido tramitado un 56 % o 552 de las solicitudes totales de mejora. Sin embargo, el porcentaje restante sigue constituyendo un reto importante para la Administración. Se ha presentado un conjunto de medidas más exhaustivas, entre las que se encuentra la mejora de las estrategias de ejecución, tomando en consideración otras dependencias y factores externos a la División de Informática.

201. **Recomendamos y la FAO convino en tener en cuenta las opiniones las opiniones de los usuarios extraídas de los resultados iniciales de la encuesta sobre la implantación de los módulos del SMGR como aportaciones a los esfuerzos que estaba realizando por estabilizar aún más la solución. También recomendamos que la FAO llevara a cabo una encuesta exhaustiva sobre el grado de satisfacción de los usuarios para evaluar mejor las medidas que, en su caso, hubiera que tomar.**

2.5.2 Controles del proceso del SMGR

202. La calidad de la información siempre depende de dos aspectos de los controles incorporados en un proceso, esto es, el diseño del control y su eficacia operacional. Hemos puesto a prueba los controles programados, centrándonos en los de insumos, procesamiento, producción e interfaz respecto de determinadas esferas del proceso del SMGR. Se utilizaron técnicas e instrumentos para llevar a cabo las pruebas de los controles, tales como el recorrido, el análisis de las realizaciones generadas, el análisis de las transacciones procesadas y las entrevistas de validación. También realizamos simulacros de las rutinas de procesamiento de determinados módulos para verificar, además, que los controles incorporados estaban, realmente, funcionando según lo planeado. También se llevó a cabo la confirmación de la exactitud de los resultados de las rutinas de procesamiento de los datos extraídos de la base de datos por parte de los responsables de los procesos operativos y de los especialistas en aplicaciones competentes, junto con una verificación y validación adicionales en la base de datos de producción. En los párrafos siguientes se analizan los resultados de las pruebas.

a) Módulo de cuentas por cobrar: no se utiliza la interfaz automática diaria para transferir datos sobre las cuentas por cobrar al libro mayor

203. Tomamos nota de que el sistema comporta una interfaz que se inicia manualmente, pese a que un mecanismo automático sea un rasgo básico de todas las soluciones de planificación institucional de los recursos implantadas para asegurar la eficacia y garantizar la integridad de los datos transferidos. Nuestra verificación desveló que, si bien el proceso podía configurarse y funcionar automáticamente como cualquier otro módulo del SMGR (por ejemplo, “Cuentas por

Pagar" y "Viajes"), se estaba utilizando un proceso manual ya que los usuarios seguían topándose con fallas o errores relacionados con las anotaciones generadas fuera de la Sede, que requerían de un seguimiento inmediato y de medidas correctivas.

204. El análisis del proceso de interfaz puso de manifiesto la existencia de otros controles, especialmente tras la ejecución de la interfaz.

a) La generación de un informe de excepciones en el que se muestra el número de errores o problemas encontrados durante el procesamiento.
b) Un mecanismo de seguimiento por medio del procedimiento de control de los usuarios en el que se vigilan los resultados de la interfaz, se detectan los errores o las excepciones y se efectúan las correcciones necesarias, cuando proceda.

205. Si bien el sistema incluye una interfaz que se genera manualmente, el riesgo de un procesamiento y una transferencia al libro mayor ineficaces e inoportunos de los datos sobre las cuentas por cobrar no se palían porque la actividad requiere de intervención humana. Basándonos en los requisitos de funcionamiento para la definición de los trabajos, la programación y las actividades que desencadenan hechos son necesarias para iniciar una interfaz diaria, semanal o mensualmente, o a raíz de un hecho desencadenante. Los "hechos desencadenantes" se utilizan para iniciar el procesamiento de la interfaz basándose en criterios específicos, tales como la fecha o la hora o la conclusión de otro hecho.

206. **Recomendamos y la FAO convino en probar a fondo la funcionalidad para determinar los puntos de procesamiento en los que se encontraban los errores y revisar la estrategia y el diseño de la interfaz teniendo en cuenta lo siguiente:**

a) el método de la interfaz automática;
b) los campos de datos interconectados;
c) los controles para garantizar de forma razonable que los datos se interconectaran completa y exactamente;
d) los requisitos de tiempo.

b) Módulo de contabilidad y presentación de informes - Contabilidad del libro mayor: los resultados del cierre de ejercicio relativo a los valores devengados de viajes no se ajustan a los criterios de los parámetros

207. Uno de los subprocesos del módulo de contabilidad y presentación de informes es el cierre de ejercicio anual y mensual en el que se procesan los valores devengados de las transacciones. La utilización por parte de la Organización de una contabilidad en valores devengados, definiciones tipificadas, criterios de medición y requisitos de presentación de informes está encaminada en su totalidad a ser acorde con las NICSP. La contabilidad en valores devengados mide el desempeño y la situación financiera de una organización contabilizando los ingresos cuando se ganen y los gastos cuando se incurra en ellos, en lugar de cuando se reciba o abone el efectivo.

208. Uno de los principales fundamentos del examen del mecanismo de cierre de ejercicio anual y mensual es la instrucción de cierre de las cuentas del bienio 2012-13, en virtud de la cual se establecen los criterios de devengo de los compromisos contraídos por compras, pedidos de compra, programas de viaje, autorizaciones de viaje y recursos humanos no

funcionarios para su aplicación en todas las oficinas de la FAO. La instrucción está destinada a garantizar que las transacciones originales se registren y contabilicen debidamente en el periodo en que se hayan efectuado.

209. Se hizo un recorrido del proceso de cierre de ejercicio anual y mensual con los responsables de los procesos operativos y el especialista en aplicaciones competente para determinar los controles incorporados actualmente en el módulo.

210. Para evaluar la eficacia operacional de los controles del proceso, solicitamos los informes de excepciones y datos de los valores devengados generados por el sistema al cierre del ejercicio para los distintos módulos, entre otros, los de compras, viajes, recursos humanos no funcionarios y recibos. El objetivo de nuestro examen reside en la correcta definición de las normas de la FAO sobre la contabilidad y la presentación de informes en el sistema. Observamos que en la instrucción de cierre del devengo de viajes se estipulaba que todas las autorizaciones de viaje con fecha de salida el 31 de diciembre de 2013, o anterior, y con fecha de regreso antes del 10 de enero de 2014 se devengarían con arreglo a los criterios de carga establecidos.

211. En un comparación de los parámetros definidos con respecto al informe sobre los datos de los valores devengados de viajes correspondiente al fin del bienio 2012-13 se puso de manifiesto que, al término del año, se habían devengado 16 652 gravámenes de viaje pendientes. Nuestra verificación reveló, sin embargo, que 24 de las autorizaciones de viaje que recogía el informe no se ajustaban a los parámetros establecidos y sumaban un saldo negativo de 31 892 USD. La presencia de estos saldos negativos en el informe sobre los datos de los valores devengados de viajes pone de manifiesto deficiencias en el sistema de procesamiento de la información del módulo de viajes.

212. Otro análisis adicional que realizamos puso de manifiesto que de las 1 328 autorizaciones de viaje excluidas del devengo al término del bienio, 717 o el 54 % se habían concedido para 2013, pero el regreso superaba la fecha límite del 10 de enero de 2014. Un análisis más detallado de las 717 excepciones hechas en las autorizaciones de viaje reveló que estos gravámenes se remontaban en promedio a 111 días atrás, con distintas fechas de inicio de viaje hasta el 31 de diciembre de 2013.

213. **Recomendamos que la FAO definiera con precisión y armonizara en el sistema las normas y las políticas sobre devengos para mejorar el mecanismo de cierre de ejercicio anual y mensual, examinando la configuración del sistema en cuanto al procesamiento de los valores devengados para gestionar debidamente los gravámenes en los cierres de ejercicio que no se encuadraran en los parámetros del sistema.**

214. La Administración comentó que se estaba otorgando la debida consideración al método de cálculo de los devengos de viajes en apoyo de los estados financieros de las NICSP. La base acumulativa dependerá, aunque no se limitará a: i) la exactitud de la operación contable, ii) la relativa facilidad o complejidad para poder registrar dichas transacciones, esto es, el costo o beneficio de registrar el costo, y iii) la capacidad de los sistemas.

c) Ausencia de procedimientos de control de la introducción de datos en los módulos de viajes y compras, lo que se traduce en anotaciones en los informes de excepciones

215. Nuestro examen del proceso de interfaz en el módulo de contabilidad y presentación de informes del SMGR reveló que contenía un control básico de la generación de informes de excepciones para las transacciones que no se ajustaran a los parámetros definidos. Sin embargo, en nuestra prueba detectamos ciertas deficiencias al respecto, especialmente en los procedimientos de control de los usuarios necesarios, diseñados para ofrecer garantías razonables de que todas las transacciones se contabilizan y que todos los errores, una vez detectados y aislados, se analizan con más detenimiento y se corrigen de manera oportuna.

216. En nuestro examen de los datos sobre los módulos de viajes y compras observamos que se habían hecho un total de 3 747 excepciones en viajes y pedidos de compra. La verificación de estas excepciones reveló, sin embargo, un problema mucho mayor, tal como se presenta a continuación:

a) Los saldos negativos por los gravámenes de viajes y pedidos de compra se producen por efecto de las fallas del sistema al anular los compromisos de gastos;
b) Las excepciones con el mensaje "La actividad ha concluido o se ha desactivado" se producen por efecto de la no cancelación de compromisos nulos y pendientes en el proceso anterior;
c) Se excluyeron del devengo dos (2) autorizaciones de viaje con el mensaje "El código de la moneda es nulo" en relación a las tarifas de billetes y hoteles, aunque se tuvieron en cuenta y devengaron otras partidas que figuraban en las mismas autorizaciones, como las dietas y otros honorarios.

217. Se confirmaron los saldos negativos relacionados con los gravámenes de viajes y pedidos de compra con los responsables de los procesos operativos y los especialistas en aplicaciones, lo que indicaba que parecía haber un problema en el sistema debido al cual no captaba debidamente la introducción de anulaciones. El equipo técnico examinará este asunto. En el informe de excepciones en los valores devengados de viajes quedaron reflejadas 10 transacciones, que sumaban un total de 56 643 USD, y en el informe de excepciones en los valores devengados de pedidos de compra 1 210 que ascendían en total a 1 056 576 USD, todas ellas con saldo negativo. El estado actual de estas excepciones es motivo de preocupación ya que los saldos negativos se reflejarían periódicamente en los informes, repercutiendo así en la presentación de los informes presupuestarios y financieros.

218. Más aún, se validaron en el sistema y se confirmaron con el responsable de los procesos operativos así como con el especialista en aplicaciones las excepciones relativas a los 152 pedidos de compra pendientes identificados con el código "CERRADO DEFINITIVAMENTE". El sistema excluye los pedidos de compra con compromisos pendientes del devengo, siempre y cuando el estado que figure en la cabecera sea el de "CERRADO DEFINITIVAMENTE". Se supone que los responsables de presupuesto cerrarán todos los compromisos pendientes antes de clausurar definitivamente el proyecto. Sin embargo, esta instrucción se incumple a menudo, y entonces el cierre de cuentas se ve afectado.

219. Analizamos, además, determinadas transacciones de devengos recogidas en el informe sobre los datos de los valores devengados para verificar la coherencia al aplicar el sistema en las excepciones. Observamos que había 59 pedidos de compra con el código "CERRADO DEFINITIVAMENTE", que sumaban un total de 2 960 699 USD devengados al término del bienio en 2013. Estos incluían gravámenes que se remontaban a principios de 2013.

220. En el caso de las excepciones con el mensaje "La actividad ha concluido o se ha desactivado", observamos que se referían a saldos pendientes por pedidos de compra no cerrados o anulados por los responsables de presupuesto antes de la clausura definitiva de los proyectos. La lectura pormenorizada de las excepciones reveló que estas estaban relacionadas con gravámenes de ejercicios anteriores, desde 2001, no tramitados ni examinados por las dependencias responsables.

221. También observamos la ausencia de procedimientos de control de los usuarios que conllevaran un examen adecuado y la toma de medidas correspondientes con respecto a las excepciones detectadas en la funcionalidad de cierre del SMGR; reduciendo en consecuencia el nivel de fiabilidad de los saldos generados en el libro mayor.

222. **Recomendamos y la FAO convino en:**

a) realizar un examen y un análisis de los informes de excepciones en los módulos de viajes y compras y partiendo de esa base, efectuar controles de validación del sistema, cuando procediera, en estos módulos;
b) instruir a los responsables de presupuesto para que garantizaran fielmente que los compromisos de gasto pendientes eran válidos y exactos a fin de evitar excepciones repetitivas al cierre del ejercicio;
c) instar a los especialistas en aplicaciones, en coordinación con los responsables de los procesos operativos, a verificar o analizar las causas de las incongruencias y corregir en consecuencia las rutinas del programa del mecanismo de cierre de ejercicio anual y mensual para garantizar la integridad de los datos.

223. La Administración señaló que la exactitud de los datos correspondía a los procesos anteriores y a los responsables de presupuesto, tal como se subrayaba en las instrucciones de cierre, y recomendó que se evitaran los errores introduciendo una validación del sistema al insertar los datos. Además, nos informó de que, con el fin de facilitar el seguimiento de los pedidos de compra, había publicado la lista de los mismos y publicado el procedimiento GLP003 "*Cómo generar y utilizar informes de listas de pedidos de compra*" para las oficinas exteriores. Los procedimientos de devengo relativos a los viajes y los pedidos de compra del SMGR están siendo sometidos a un examen de gestión. Por último, también nos reveló que cualquier problema que se detectara en el sistema tendría prioridad en el marco del plan de trabajo del SMGR.

e) Gestionar el módulo de activos: recogida incompleta de información pertinente en el registro de activos

224. Uno de los cambios significativos que trajo consigo la implantación del SMGR fue el módulo "Gestionar activos". El módulo procesa, rastrea y registra todas las transacciones relacionadas con los bienes de la FAO, incluido su equipo, el inventario no fungible y los

artículos intangibles, con miras a la preparación de los primeros estados financieros acordes a las NICSP de la Organización. Desde esta perspectiva, centramos nuestra auditoría sobre los controles importantes del proceso de gestión de activos en las adiciones, las supresiones y el procesamiento al cierre de ejercicio mensual o anual, para determinar su nivel de eficacia en cuanto al diseño y el funcionamiento específicos de lo siguiente:

a) La introducción de datos y cambios;
b) La transferencia de datos;
c) La conversión y el procesamiento;
d) La contabilidad y la presentación de informes.

225. Se nos facilitó el registro de activos de finales del bienio, en 2013, que constituía el depósito de datos sobre todos los activos de la Organización con detalles pertinentes, tales como el número de activo, su ubicación, la actividad, su descripción, el número de registro y el nombre del empleado (depositario). Sin embargo, un examen del registro puso de manifiesto la existencia de información igualmente pertinente que no había quedado reflejada en el sistema. En el registro se enumeraron un total de 45 391 partidas de activos. Observamos que, al 31 de diciembre de 2013, había 8 795 partidas sin número de registro y 25 345 sin depositario.

226. Se tomó la cantidad de los activos sin número de registro, tras filtrar en el registro de activos las partidas que no requerían de número de registro en la categoría principal, como los muebles y los accesorios. De los 8 795 activos, 6 647 no contenían datos y en 2 148 figuraba la anotación "Se ruega informe/asesore/asigne". Los activos sin el nombre de su depositario se extrajeron del archivo denominado "No se ha indicado el nombre del empleado". Según lo confirmado por el responsable de los procesos operativos, la columna denominada "Nombre del empleado" se refiere al nombre del depositario del activo, que puede ser el Representante de la FAO o el Jefe de Departamento o el miembro del personal que se designe en los casos en los que los bienes se expidan y entreguen por medio de un formulario de préstamo de bienes de propiedad.

227. Para determinar la causa de que no quedaran recogidos los datos pertinentes sobre los activos, realizamos una simulación del módulo de activos en el entorno de prueba (ERP1) y la validamos mediante entrevistas y consultas con el responsable de los procesos operativos. La verificación que efectuamos reveló que no había un diseño del sistema que recogiera la información necesaria, como los números de registro. También volvimos a examinar el módulo de compras para determinar el punto en el que se captaba la información de los artículos no fungibles, donde los activos se añadían finalmente al registro de activos. Observamos que, en el punto en que se capta el activo, se introduce la información recibida como la fecha de recepción, el número de albarán y las observaciones.

228. Constatamos que los datos del número de registro del activo podían obtenerse durante el proceso en el que los documentos pertinentes, como las facturas de entrega y los acuses de recibo, estaban disponibles y se cargaban en el sistema para registrar la recepción efectiva de los artículos. Los números de registro suelen estar ya escritos en el anverso del albarán. En el proceso se aplicaría, por tanto, un enfoque proactivo para velar por la observancia de las políticas y no al revés, donde el funcionario competente encargado de los activos tuviera que actualizar y anular los números de registro una vez finalizado el ejercicio. Más aún, también sometimos a prueba el sistema para comprobar si los números de registro y de identificación

eran necesarios al añadir activos en el sistema. Descubrimos que no eran campos obligatorios y que la adición de los activos se podía seguir procesando sin dichos datos.

229. Además, observamos que debía abordarse la cuestión de los 25 345 activos sin depositario o el 55 % de los activos totales registrados, a efectos de prácticas de control interno y rendición de cuentas, según lo estipulado en la Sección 202.10.4.4 del Manual (*"todo activo debe asignarse a un depositario, que será responsable de su salvaguarda"*). El Manual de la FAO también estipula explícitamente que el depositario será el funcionario encargado de los activos competente, normalmente el jefe de la oficina o de la dependencia o del lugar de destino o el departamento que utilice el bien de propiedad.

230. También simulamos y validamos los controles del proceso de adición y actualización de activos en el módulo, y observamos que estaban funcionando en la práctica como si estuvieran diseñados específicamente para controles integrados relativos a un número de activo único, una "asignación" referente al nombre del miembro del personal autorizado con un número de índice, y otros campos conexos predefinidos. Sin embargo, nos dimos cuenta de que la configuración por defecto del campo "Asignación" no era el jefe de la dependencia ni estaba vinculada al código de la Organización o del país del activo que se añadiera. Más aún, observamos que el iniciador buscaba manualmente el "Nombre del empleado", y si seleccionaba un nombre del empleado incorrecto de otro código de la Organización, el sistema aceptaba aún así la adición.

231. Asimismo, la presencia de numerosos artículos sin depositario asignado en el registro de activos demuestra simplemente que, pese a no haberse rellenado el campo "Asignación", el sistema puede seguir aceptando y procesando los activos. Observamos que el sistema fue concebido para facilitar la gestión de activos expresamente con todos los datos pertinentes, especialmente el número de activo, la asignación y el número de registro.

232. Planteamos al responsable de los procesos operativos la posibilidad de incluir la obtención de los números de registro en la funcionalidad de "Recepción", a lo cual accedió, así como la mejora del módulo en cuanto a la identificación de los activos. Esperamos que el eterno problema de la integridad del registro de activos, pese a la verificación física anual de los activos por las oficinas correspondientes, se aborde finalmente una vez se hayan puesto en marcha las mejoras del módulo.

233. **Recomendamos que la FAO armonizara mejor la gestión de activos y la presentación de informes conexa con los requisitos de rendición de cuentas de la Organización, para consolidar la integridad del registro de activos.**

234. **También recomendamos que la FAO realizara las siguientes mejoras en el sistema:**

a) la obtención del número de registro en la funcionalidad de recepción del módulo de compras para garantizar que la información pudiera reflejarse en el registro de activos al interconectarse con "Cuentas por pagar";
b) la inclusión de un mecanismo de identificación de activos, y su conversión en un campo obligatorio al agregar manualmente los activos en el módulo de gestión de activos del SMGR;

c) **la configuración por defecto del campo "Asignación" para que el jefe de la oficina o de la dependencia figurase como el depositario designado de los activos que se añadieran en el registro de activos, con un enlace a los códigos organizativos o del país, permitiendo cuando fuera necesario actualizar la información una vez transferida la responsabilidad a otra persona, en cumplimiento de la política vigente.**

235. La Administración comentó que continúa fortaleciendo la integridad del registro de activos mediante perfeccionamientos en el sistema, capacitación y la mejora de los controles internos. En cuanto a las mejoras propuestas:

i) La Organización está contemplando mejoras en la funcionalidad de recepción y evaluará la manera de obtener el número de registro de suerte que pueda agregarse automáticamente al registro de activos.
ii) La Organización planea introducir un sistema de identificación de activos en un futuro próximo. El número de identificación será necesario para categorías específicas de activos, en función de su singularidad y limitaciones, por ej. los activos intangibles no pueden identificarse.
iii) Si bien estuvo de acuerdo con la recomendación c), la configuración actual de los cuadros de recursos humanos que figuran en el SMGR no permite el reconocimiento del jefe de departamento mediante el código de la Organización o del país.

236. La Administración añadió que continuará atendiendo las antedichas recomendaciones mediante el seguimiento y la presentación de informes de excepciones para alentar la observancia de las políticas.

f) Los informes sobre activos fijos no están simplificados

237. Durante las auditorías que realizamos de las oficinas descentralizadas, observamos que en el exterior seguían manteniéndose distintos informes y que, generalmente, el informe sobre activos fijos del informe de la Red de información sobre las Oficinas en los países no coincidía con el informe de verificación física de los activos ni con el registro de activos. Nuestra entrevista al responsable de los procesos operativos y su confirmación revelaron que a las oficinas descentralizadas ya se les había indicado que no utilizaran el informe de activos de final de año de la Red de información sobre las Oficinas en los países, habida cuenta de que no era actual y que, por tanto, no estaba actualizado si se lo comparaba con el registro de activos del SMGR. El informe de verificación física de los activos generado en el Sistema Integrado de Información de Gestión (iMIS), con un enlace permanente al sistema Oracle, sustituyó al informe de activos de final de año utilizado previamente en las oficinas descentralizadas para realizar verificaciones físicas al cierre de ejercicio. La utilizabilidad del informe de la Red de información sobre las Oficinas en los países se ha tornado, por tanto, nula de modo que este ha de suprimirse para evitar mayores complejidades al acumular información. Esta afirmación fue compartida por el responsable de los procesos operativos.

238. **Recomendamos y la FAO convino en suprimir el informe de activos de final de año sobre activos fijos de la Red de información sobre las Oficinas en los países, para simplificar la presentación de informes sobre los activos y mejorar la eficacia del procesamiento de datos.**

2.5.3 Otras mejoras de los resultados del sistema

239. En nuestra evaluación de los distintos módulos del SMGR se detectaron varios ámbitos en los que eran necesarias mejoras del sistema en cuanto a la generación de informes útiles. Las auditorías que realizamos anteriormente en determinadas oficinas exteriores así como la efectuada recientemente, al final del bienio, en la Oficina Regional de la FAO para África revelaron que en el diseño del módulo de viajes del sistema no se incluían informes de seguimiento del iniciador o la división. El iniciador solo puede visualizar el informe de autorizaciones de viaje en el módulo del SMGR con fines limitados y no dispone de un mecanismo para generar la lista de autorizaciones de viaje emitidas junto con la correspondiente solicitud de reembolso de gastos de viaje, tramitada o completada, y el informe de fin de misión. Aún resta por preparar en Excel una hoja de cálculo de seguimiento paralela, para dar seguimiento a los anticipos para gastos de viaje y a las liquidaciones.

240. Confirmamos que realmente el sistema no genera informes de seguimiento del iniciador para garantizar que los funcionarios y otros miembros del personal acaten la política de la FAO en materia de presentación de solicitudes de reembolso de gastos de viaje e informes de fin de misión, entre otros documentos. Se han incorporado en el diseño del sistema programas que sirven de recordatorio para presentar la solicitud de reembolso de gastos de viaje y el informe de fin de misión al realizar las transacciones. Nos comunicaron que, al ser el centro de apoyo centralizado para que todas las oficinas de la FAO incluyan sus activos, la gestión de los proveedores y los viajes, el CSC tiene acceso a los informes de seguimiento de viajes a escala mundial.

241. En este mismo orden de ideas, nuestro examen del proceso de conciliación bancaria en el módulo de administración del efectivo también reveló grandes inquietudes sobre la presentación de informes. Durante el recorrido de validación del proceso de conciliación bancaria en las oficinas descentralizadas, confirmamos la falta de informes de seguimiento en el módulo de efectivo, destinados a generar información pertinente, tal como el estado de las conciliaciones bancarias efectuadas fuera de la Sede.

242. La conciliación periódica de las cuentas bancarias proporciona el control de la gestión necesario para verificar la exactitud y completitud de todas las transacciones registradas en las cuentas bancarias con respecto a las transacciones registradas en el libro mayor, y constituye un procedimiento esencial para la detección de errores y otras partidas de conciliación. El no preparar las conciliaciones bancarias mensuales de manera oportuna aumenta el riesgo de errores sin identificar e intencionados que se traducen, entre otros problemas, en la pérdida y el desperdicio de recursos necesarios y en una fiabilidad e integridad dudosas de la información notificada.

243. Por esta razón, la División de Finanzas exige la ejecución de procedimientos de fin de mes de conciliación entre el saldo de cierre de la cuenta bancaria en el módulo de administración del efectivo del SMGR y el de la cuenta de anticipos en efectivo o del libro mayor. En la Sección 202 “Reglamento Financiero y reglamentación financiera detallada” del Capítulo II sobre Finanzas del manual administrativo de la FAO también se exige la conciliación oportuna de todas las cuentas bancarias de la Sede y de fuera de ella por el mismo motivo.

244. El resultado de la encuesta sobre el grado de satisfacción de los usuarios respecto del SMGR, dirigida a las distintas oficinas de la Sede y en el exterior, también reflejó problemas concretos en los correspondientes informes del sistema.

245. **Recomendamos y la FAO convino en mejorar, por medio de la División de Informática, la capacidad de presentación de informes de los módulos de viajes y efectivo, teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios y utilizando el formato más apropiado para aportar el máximo de información.**

2.5.4 Otras inquietudes importantes que suscita el SMGR

246. En la auditoría de la implantación del SMGR que realizamos en octubre de 2013 señalamos la necesidad de que la Administración resolviera otras inquietudes importantes que suscitaba el SMGR. Las medidas tomadas por la Administración que se validaron durante la auditoría que realizamos en mayo de 2014 son las siguientes:

a) Preparar la aprobación inmediata del marco de seguridad de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y publicar con carácter urgente el documento aprobado en el sitio web de la Intranet de la División de Informática. La Administración nos comunicó que se iba a dar prioridad a esta labor una vez se cubriera el puesto de funcionario de seguridad informática.
b) Establecer un marco formal de gestión de los acuerdos sobre el nivel del servicio, en el que se incluyan las correspondientes estrategias otorgando la debida consideración a las actuales limitaciones de la División de Informática. El marco formal de gestión de los acuerdos sobre el nivel del servicio que se formule debería comprender procesos para la creación de necesidades de servicio, definiciones de servicio, acuerdos sobre el nivel del servicio, acuerdos sobre los niveles operacionales y fuentes de financiación. También es preciso que la Administración vele por que el marco defina la estructura de la Organización para la gestión del nivel del servicio en aras de la delimitación de responsabilidades entre los proveedores y los clientes de servicios internos y externos.
c) Dar prioridad a la finalización, aprobación y adopción del Plan de continuidad de las actividades, teniendo en cuenta las principales conclusiones y observaciones sobre el examen reciente de la recuperación de datos y formalizar el marco de Gestión del Cambio para garantizar que se gestionen sistemática y formalmente los cambios aprobados para los sistemas de producción.

247. La Administración nos informó de la realización, durante la segunda mitad de 2013, de un examen pormenorizado del Plan de continuidad de las actividades vigente así como de otros planes de recuperación de datos y de preparación para casos de desastre. Partiendo de ese análisis, se preparó una serie completa de documentos para ayudar a la ejecución de un programa de gestión de la continuidad de las operaciones (GCO) en la FAO. La ejecución eficaz de un programa GCO en todas las oficinas de la FAO requiere de recursos específicos, que están siendo determinados también en colaboración con el PMA.

248. Las medidas resultantes tomadas por la División de Informática de cara a estas inquietudes importantes siguen dependiendo de futuras medidas que, sin duda, repercutirán en la actual implantación del SMGR, si no se adoptan a tiempo. Si bien algunos controles de procesamiento precisan mejoras, también nos preocupa la aplicación de las orientaciones

generales y de los controles que recomendamos, incluido el diseño de marcos en los que se sustente la planificación institucional de los recursos. Hacemos hincapié en la necesidad de que la FAO cuente con un ambiente propicio en 2014 para el procesamiento de la información. Toda prórroga habrá de abordarse con las estrategias más eficaces para paliar los diversos riesgos que amenazan la integridad del procesamiento de datos.

249. **Recomendamos y la FAO convino en velar por la ejecución en 2014 de los marcos de Gestión del Cambio, gestión del acuerdo sobre el nivel del servicio y seguridad de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y adoptar estrategias para paliar los riesgos que planteara la ausencia actual de estos marcos.**

3. AUDITORÍA DE LAS OFICINAS DESCENTRALIZADAS

250. Auditamos 11 oficinas descentralizadas que englobaban: dos oficinas regionales, para Asia y el Pacífico y para África; dos oficinas subregionales, para el Asia Central y para el África Austral; y siete oficinas en el país, en Bangladesh, Bolivia, China, Ghana, la India, Tailandia y Uganda. Examinamos sectores importantes de su actividad, tales como la gestión de proyectos, las compras, la gestión de activos, los consultores, los viajes, la gestión financiera y la administración del efectivo.

251. En los últimos tres bienios (2008-09, 2010-11 y 2012-13), observamos deficiencias de control interno comunes a las oficinas descentralizadas, que se pormenorizan en el Anexo A, pese a haber facilitado el Manual de la FAO, las secciones del Manual administrativo, las directrices y las notas informativas a todo el personal.

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

253. **Recomendamos que la FAO fortaleciera el sistema de control interno en las oficinas descentralizadas mediante un marco de control interno bien diseñado y la reorganización continua del personal que desempeñara funciones programáticas, administrativas y financieras en dichas oficinas.**

254. Las deficiencias y puntos débiles observados en concreto en las oficinas descentralizadas se analizan por ámbito de auditoría para formular recomendaciones específicas:

3.1 Gestión de proyectos o de programas

3.1.1 Programa de cooperación técnica

a) Distribución desigual de la asignación a finales del bienio

255. A finales del bienio 2012-13, observamos que de los 47 países de los que se ocupaba la Oficina Regional para África, 25 habían recibido presupuestos que excedían de su asignación indicativa, 21 no se habían servido de su asignación y uno había aprovechado el programa pese a la ausencia de asignación. Por otro lado, cuatro de los 20 países de los que se encargaba la Oficina Regional para Asia y el Pacífico recibieron asignaciones relativamente bajas con respecto a su asignación indicativa para el bienio 2012-13.

256. A fin de evitar la distribución desigual de la asignación en el PCT, debería realizarse un examen periódico de las causas de las divergencias en la utilización de las asignaciones para los países. Asimismo, deberían tenerse en cuenta estas causas en las directrices para la distribución de la asignación. A menos que se defina una base sólida y realista de la asignación y se observe su estricto cumplimiento, hay un alto riesgo de que la selección y aprobación de los proyectos no sea equitativa y que pueda traducirse en que no se consigan cumplir los objetivos del programa.

257. **Recomendamos y las oficina regionales en cuestión convinieron en velar por que la asignación a las oficinas en los países se realizara en consonancia con las directrices del Manual del PCT, basadas en las necesidades y prioridades de los países y de la Organización, según figura en el marco del programa por países, las iniciativas regionales y el marco estratégico.**

b) La tasa de aprobación de los proyectos es inferior a la tasa de aprobación "promovida" del 70 %/Retraso en la aprobación de los proyectos del PCT

258. Observamos que la tasa de aprobación de los proyectos del PCT durante el primer año del bienio 2012-13 fue inferior a la "promovida" del 70 %, alcanzándose solo el 60 % en la Oficina Subregional para el África Austral y el 45 % en la Oficina Regional para Asia y el Pacifico.

259. Las oficinas descentralizadas en cuestión atribuyeron la baja tasa de aprobación a las causas siguientes:

a) la falta de disponibilidad de los Representantes de la FAO;
b) la ausencia de personal técnico en la oficina exterior para gestionar proyectos;
c) la prioridad que se estaba dando a las urgencias en lugar de a los proyectos del PCT;
d) la incapacidad de conseguir que los gobiernos de contraparte se comprometieran formalmente.

260. **Recomendamos y las oficinas descentralizadas en cuestión convinieron en ser proactivas en cuanto a la coordinación con sus gobiernos de contraparte para determinar las necesidades en las que se sustentarían los objetivos de desarrollo del país a fin de sacar el máximo partido a sus asignaciones en el marco del PCT. También**

recomendamos que las oficinas descentralizadas garantizaran la disponibilidad de personal técnico para gestionar los proyectos del PCT y que se diera prioridad a su ejecución.

c) Bajo nivel de ejecución y planificación y gestión inadecuadas de los proyectos del PCT

261. Observamos un bajo nivel de ejecución de los proyectos de las siguientes oficinas descentralizadas:

Oficina Regional para Asia y el Pacífico – 7;
Oficina Subregional para el Asia Central – 6;
Oficina Subregional para el África Austral – 4;
Representación de la FAO en Bangladesh – 3;
Representación de la FAO en Tailandia – 2;
Representación de la FAO en Bolivia – 2;
Representación de la FAO en China- 2.

262. Este obedeció principalmente a defectos en el trazado de los proyectos, retrasos en su creación, un seguimiento deficiente, cambios en las prioridades de los gobiernos, la entrega tardía de los fondos y cambios entre los oficiales técnicos principales que no se afrontaron con prontitud.

263. **Recomendamos y las oficinas descentralizadas en cuestión convinieron en determinar y estudiar a fondo las suposiciones clave y los posibles riesgos que se plantearan durante la planificación y la formulación de proyectos, para definir medidas alternativas que paliaran los efectos de los riesgos, caso de producirse.**

264. **También recomendamos y las oficinas descentralizadas convinieron en responder a las prioridades de los gobiernos, previendo los obstáculos comunes en la ejecución de proyectos, especialmente en las actividades de compras, y en realizar un seguimiento adecuado para velar por la terminación oportuna de los proyectos.**

d) Documentación inadecuada sobre los proyectos

265. El examen de los proyectos del PCT que realizamos en las representaciones de la FAO en Bolivia y China reveló la aprobación de proyectos en los que no se presentaba la información mínima de los gobiernos de contraparte exigida en el Manual del PCT. La incapacidad para cuantificar las aportaciones de los gobiernos y los puntos débiles observados en la fase de planificación y formulación de proyectos se tradujeron en la vinculación de los recursos del PCT al presupuesto de proyecto que, de lo contrario, podrían haberse destinado a la financiación de otros proyectos del PCT.

266. **Recomendamos y las oficinas descentralizadas en cuestión convinieron en velar por que el gobierno de contraparte o solicitante presentara la información mínima contemplada en la Sección 6.1 del Manual del PCT, junto con la solicitud oficial de asistencia del PCT antes de ser registradas para su tramitación. Ello contribuirá a una evaluación precisa de la viabilidad técnica de las peticiones del PCT. Además, recomendamos que la FAO agotara todas las vías para cuantificar las contribuciones de**

los gobiernos en el documento del proyecto con el fin de poder proponer asignaciones presupuestarias realistas.

3.1.2 Proyectos de fondos fiduciarios

a) Deficiencias en el seguimiento y la presentación de informes sobre el proyecto

267. Observamos deficiencias en la presentación y la carga de los informes de seguimiento en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo, debido principalmente a la falta de cooperación y coordinación entre los responsables de presupuesto y los funcionarios técnicos de las representaciones de la FAO en Bangladesh, China, Tailandia y Uganda, las oficina subregionales para el África Austral y para el Asia Central, así como las oficinas regionales para África y para Asia y el Pacífico. La incapacidad para cargar los informes de seguimiento dejaría a los beneficiarios y donantes sin información alguna sobre el estado del proyecto. Aunque los informes pueden haberse redactado al ser requisito previo para un pago o reembolso satisfactorio, no tendrán valor para las partes interesadas a no ser que se carguen en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo.

268. En la Representación de la FAO en Bangladesh los informes de relaciones finales y de logros trimestrales redactados por los funcionarios técnicos carecían de indicadores reconocibles para una fácil evaluación de las realizaciones con respecto a los planes de trabajo.

269. **Recomendamos y las oficina descentralizadas en cuestión convinieron en que sus responsables de presupuesto se pusieran de acuerdo periódicamente con los funcionarios técnicos en los requisitos de presentación de informes sobre proyectos en aras de la carga completa y puntual de la información, potenciando en consecuencia el valor del Sistema de información sobre gestión del Programa de campo como instrumento indispensable en el seguimiento de proyectos. También recomendamos que las oficinas descentralizadas establecieran medida de control para garantizar la precisión y completitud de los informes de logros y de relaciones finales.**

b) Actividades inacabadas para o antes de la fecha límite

270. Tomamos nota de una serie de proyectos completados entre uno y siete meses después de la fecha límite establecida (9 proyectos de la Representación de la FAO en Ghana, 7 de la Representación de la FAO en China, 6 de la Oficina Regional para África y 5 de la Representación de la FAO en Bangladesh). Las demoras en la terminación de los proyectos fueron causadas por las revisiones de los planes de trabajo, el retraso en la entrega de insumos fundamentales, las revisiones presupuestarias, los activos no colocados y las relaciones finales inacabadas.

271. **Recomendamos y las oficinas descentralizadas en cuestión convinieron en seguir atentamente la ejecución de los proyectos y velar por que sus resultados y documentación se completasen mientras durase su ciclo de vida.**

c) Demora en el cierre de los proyectos

272. Durante el bienio 2012-13, observamos demoras en los cierres operacionales y financieros de los proyectos de todas las oficinas descentralizadas que auditamos. Estas

obedecían principalmente a la falta de presentación de informes finales y de activos sin entregar. Las demoras en el cierre de los proyectos disminuyen su valor, ya que a las partes interesadas no se les facilita información exacta para la toma de decisiones.

273. **Recomendamos que en las oficinas descentralizadas se solicitara a los responsables de presupuesto que agilizaran el cierre operacional o financiero de los proyectos y dieran seguimiento al estado de las peticiones de cierre.**

3.2 Compras

274. El examen de las prácticas de compras que realizamos en las oficinas descentralizadas reveló las deficiencias siguientes:

a) la acumulación de funciones de compras en la Oficina Regional para África;
b) la ausencia de un plan de compras en la Oficina Subregional para el África Austral, y las compras no acordes al plan en la Representación de la FAO en China y en las oficina regionales para África y para Asia y el Pacífico;
c) la ausencia de pedidos de compra en la Representación de la FAO en Ghana y en la Oficina Regional para África;
d) La selección de proveedores sin documentar y la falta de competencia en la adjudicación de contratos (Representación de la FAO en Uganda);
e) La ausencia de fechas de entrega o pedidos de compra sin firmar en las oficinas regionales para África y para Asia y el Pacífico, así como las representaciones de la FAO en Bangladesh, Bolivia, China, Ghana, Tailandia y Uganda;
f) La ausencia de información sobre la recepción efectiva de los bienes, las demoras en el procesamiento de los pedidos de compra o la falta de aplicación de sanciones por los daños que hubieran ocasionado las entregas tardías en las representaciones de la FAO en Ghana, Tailandia y Uganda, así como la Oficina Regional para África;
g) La clasificación errónea de artículos fungibles y no fungibles en la Representación de la FAO en Bangladesh y en la Oficina Regional para África.

275. También observamos deficiencias en las compras realizadas en virtud de CDA:

a) Deficiencias en los informes necesarios o demoras en la presentación o entrega de realizaciones en la Oficinal Subregional para el África Austral, las oficinas regionales para África y para Asia y el Pacífico, así como las representaciones de la FAO en Bangladesh, China, Ghana, Tailandia y Uganda.
b) La selección directa de los proveedores de servicios en la Representación de la FAO en China;
c) La ausencia de un examen por parte del Comité de Contratación Local de la Oficina Regional para África y la Representación de la FAO en Uganda.

276. Las deficiencias precedentes en las compras efectuadas por las oficinas descentralizadas sugieren la necesidad de mejorar la capacidad del personal de las oficinas exteriores para gestionar compras y cumplir con las reglamentaciones conexas en vigor.

277. **Recomendamos que las oficinas descentralizadas velaran por el cumplimiento de los reglamentos y directrices prescritos para la realización de compras y que las actividades que desempeñaran en este campo fueran en interés de la Organización**.

3.3 Gestión de activos

a) Los saldos de los informes de inventario de bienes de propiedad están incompletos y son inexactos

278. El examen que realizamos sobre la gestión de los activos en las oficinas descentralizadas reveló deficiencias que afectarían a la exactitud y la completitud de otras publicaciones sobre los bienes de propiedad no fungibles:

a) No se verificaron los activos;
b) En las representaciones de la FAO en Ghana y Uganda y las oficinas regionales para África y para Asia y el Pacífico no se utilizaron informes de verificación física de los activos en el iMIS;
c) Registros de activos no incluidos o no conciliados en la Oficina Subregional para el África Austral, las representaciones de la FAO en Bangladesh, Bolivia, China, Ghana, la India, Tailandia y Uganda, así como la Oficina Regional para África.

279. **A fin de garantizar datos completos y exactos sobre los bienes de propiedad, recomendamos que las oficinas descentralizadas en cuestión mejorasen la gestión de sus activos mediante: a) la realización periódica de una verificación física de los activos; b) la utilización de un informe de verificación física de los activos en el iMIS al realizar la verificación física de sus activos; y c) la conciliación de activos verificados físicamente con los registros de activos del SMGR.**

b) La responsabilidad respecto de los bienes de propiedad no fungibles

280. En la Representación de la FAO en Bolivia varios activos estaban bajo la tutela de una persona, pese a no haberse expedido un formulario de tutela de activos o de préstamo de bienes de propiedad de la FAO. En las representaciones de la FAO en Ghana y Tailandia y en la Oficina Regional para África no se están utilizando dichos formularios. En la Representación de la FAO en Ghana se observó que los registros de tutela eran inexactos. Si hubiera discrepancias en los registros de tutela, sería difícil determinar a quién corresponde la responsabilidad de los bienes de propiedad en caso de daño o pérdida.

281. **Recomendamos que la Administración establezca la tutela y responsabilidad de cada funcionario y oficial de los bienes no fungibles utilizando los formularios prescritos.**

c) Colocaciones o transferencias

282. La auditoría que realizamos reveló que varios activos inservibles permanecían en el almacén de la Oficina Subregional para el África Austral y que la transferencia de activos de proyectos en la Oficina Subregional para el Asia Central no se había efectuado de acuerdo con las directrices prescritas.

283. **Recomendamos que las oficinas descentralizadas en cuestión garantizaran que la colocación o la transferencia de bienes de propiedad cumpliera con las directrices prescritas para la debida rendición de cuentas.**

3.4 Consultores

284. Observamos los siguientes puntos débiles en la administración de los contratos de consultoría por parte de las oficinas descentralizadas:

a) El incumplimiento de las directrices y reglamentaciones sobre la contratación de consultores en la Representación de la FAO en la India;
b) En la Representación de la FAO en Uganda no se había adjuntado ningún mandato al contrato o no se había encontrado en el expediente del consultor;
c) Falta de indicadores de desempeño en los contratos de consultoría y ausencia de formularios de evaluación de los resultados y de la calidad de los consultores en la Representación de la FAO en Uganda;
d) En la Representación de la FAO en Uganda no se registró, o no se encontró, ningún informe de logros en el expediente del consultor;
e) No se registró ningún formulario ADM 104 en el registro de consultores de la Oficina Subregional en el África Austral, las representaciones de la FAO en Bangladesh, la India y Tailandia y la Oficina Regional para Asia y el Pacífico.

285. Los fallos observados en la administración de los contratos de consultoría ya se habían detectado en auditorías anteriores. Estas prácticas pueden arrojar dudas sobre si los consultores seleccionados son los más cualificados para el puesto.

286. **Recomendamos que las oficinas descentralizadas velaran por que se cumplieran las directrices facilitadas en la Sección 317 del Manual sobre la contratación de consultores y Sección 319 sobre los suscriptores del Acuerdo de servicios personales**.

f) La renovación del contrato de consultores sin una evaluación de la calidad

287. Evaluamos a 20 consultores que participaban en 15 proyectos activos operacionalmente, ejecutados por las representaciones de la FAO en Ghana y Tailandia, y supeditados a un total de 68 contratos. La auditoría que realizamos reveló que a estos consultores se les habían ofrecido contratos sucesivos, sin ser evaluado su desempeño al término de sus anterior contrato. La ausencia de la evaluación que se pide de los consultores al término de cada contrato puede dar lugar a que se renueve el contrato a consultores que no hayan desempeñado satisfactoriamente la tarea que se les hubiera asignado en un contrato

previo. Esta práctica podría ir en detrimento de la ejecución satisfactoria de los distintos programas y proyectos de la Organización.

288. **Recomendamos y las oficinas descentralizadas en cuestión convinieron en que sometiera a una evaluación de la calidad a cada consultor una vez cumplidas sus funciones, para que solo los que hubieran cumplido satisfactoriamente los términos de sus contratos fueran tenidos en cuenta en futuros procesos de selección.**

g) Expedición de nuevos contratos mientras siguen vigentes otros

289. En la evaluación de los 13 consultores contratados por la Representación de la FAO en Ghana durante el bienio 2012-13, observamos que se habían expedido nuevos contratos a cinco de ellos, en virtud de los cuales se aumentaban sus honorarios pese a no haber cambiado el mandato. Esta práctica afectó al funcionamiento financiero de la Representación, ya que se precisaban fondos adicionales para atender el aumento de los honorarios.

290. **Recomendamos y la Administración convino en: a) abstenerse de reajustar los honorarios de los consultores si no se producían cambios en el mandato; y b) tener en cuenta todos los factores pertinentes tales como, pero no exclusivamente, la naturaleza de la labor a desempeñar, las tarifas locales normalizadas para un trabajo similar y las cualificaciones académicas necesarias para el puesto a fin de determinar unos honorarios realistas y razonables al objeto de evitar enmiendas en los contratos.**

3.5 Viajes

Demora en la presentación de las solicitudes de reembolso de gastos de viaje por documentación incompleta

291. Examinamos las transacciones de viajes de las representaciones de la FAO en China, Ghana, la India, Tailandia y Uganda así como las oficinas regionales para África y para Asia y el Pacífico, y detectamos casos de presentación tardía o documentación incompleta respecto de las solicitudes de reembolso de gastos de viaje presentadas por funcionarios y recursos humanos no funcionarios. Asimismo, hubo casos en los que no se recuperaron los anticipos para gastos de viaje adeudados por los consultores.

292. **Recomendamos y las oficinas descentralizadas en cuestión convinieron en tratar de impedir que la Organización incurriera en pérdidas por no recuperar los anticipos para gastos de viaje e instar a los recursos humanos no funcionarios así como a sus funcionarios a devolver sus anticipos para gastos de viaje en el plazo de un (1) mes tras la conclusión del viaje, o de 60 días cuando fuera de más de 30 días de duración de acuerdo con la Sección 450.5.31 del Manual.**

293. **Además, recomendamos y las oficinas descentralizadas en cuestión convinieron en que el iniciador de viajes hiciera periódicamente un seguimiento de los anticipos para gastos de viaje pendientes y se abstuviera de conceder más, a menos que se hubieran saldado los anteriores.**

3.6 Administración del efectivo

Incumplimiento de la reglamentación, las normas y las políticas financieras

294. Observamos deficiencias y puntos débiles en la administración del efectivo que han de afrontar las oficinas descentralizadas, tales como:

a) la acumulación de funciones en la Representación de la FAO en Bangladesh;
b) Partidas de conciliación pendientes no resueltas en los estados de conciliación bancaria de la Oficina Regional para África y de las representaciones de la FAO en Bangladesh y la India;
c) Cobro de cheque cuyo pago ha sido cancelado introducido en el SMGR por la Oficina Regional para Asia y el Pacífico;
d) Incumplimiento de las directrices en vigor en cuanto a la concesión y liquidación de los anticipos en efectivo operacionales en las representaciones de la FAO en Bangladesh y Uganda;
e) El incumplimiento de las directrices en vigor en cuanto a la concesión, el registro y la reposición de las cuentas para gastos menores en las representaciones de la FAO en Bangladesh, Bolivia, la India y Uganda, así como en la Oficina Subregional para el África Austral y para el Asia Central.

295. La presencia de las antedichas deficiencias expone a la Organización a mayores riesgos en la gestión de los fondos. Es preciso fortalecer el control del seguimiento de las funciones de gestión financiera y de administración del efectivo en estas oficinas.

296. **Recomendamos y las oficinas descentralizadas en cuestión convinieron en garantizar la observancia estricta de la reglamentación, las normas y las políticas financieras para mejorar la gestión financiera y la administración del efectivo en las oficinas descentralizadas.**

297. **Recomendamos, además, que la División de Finanzas mejore el control de la supervisión en las oficinas descentralizadas mediante la verificación periódica de la observancia de la reglamentación y las políticas financieras, para reducir el riesgo de utilización inapropiada de fondos.**

298. **Se recomendó asimismo que la División de finanzas estudiara la posibilidad de incorporar en su plan de acción la reorganización continua del personal que desempeñaba funciones financieras en las oficinas descentralizadas.**

C. DECLARACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

1. CANCELACIÓN DE PÉRDIDAS DE EFECTIVO Y CUENTAS POR COBRAR

299. Las cancelaciones totales efectuadas durante el bienio ascendieron a 526 915 USD. De esta cantidad, 501 746 USD fueron aprobados por el Director General, en cumplimiento del artículo 10.4 del Reglamento Financiero, y 25 169 USD fueron autorizados por el Director General Adjunto de los Servicios Internos conforme a lo dispuesto en la Sección 202.92 del Manual. Observamos que las cancelaciones fueron recomendadas por la Oficina del Inspector General y justificadas con la debida documentación.

300. Además, constatamos que la mayoría de las cuantías canceladas procedían de CGCE de Honduras, Malí y Myanmar. Solicitamos a la Administración que examinara atentamente las disposiciones de las CGCE para evitar la cancelación de cuentas por cobrar.

2. PAGOS A TÍTULO GRACIABLE

301. La Administración nos informó de que la Organización no había realizado pagos a título graciable durante el bienio 2012-13.

3. CASOS DE FRAUDE O PRESUNTO FRAUDE

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

303. Durante el bienio 2012-13, se registraron en total nueve casos de fraude y presunto fraude, un descenso considerable frente a los 26 notificados en el anterior bienio. De los tres casos de fraude del bienio precedente que se habían pasado al siguiente para su investigación, se resolvieron y cerraron dos mientras que otro sigue pendiente de una decisión definitiva.

3.1 Casos de fraude

304. Durante el bienio 2012-13, la compañía de seguro médico Vanbreda denunció cuatro casos de fraude frente a los 14 del bienio 2010-11. Los delitos fueron cometidos por ex funcionarios y actuales funcionarios. Observamos un pronunciado descenso en el número de casos de fraude en este ámbito (10). El fraude cometido consistió en la presentación de documentación falsa en justificación de reclamaciones de reembolso de gastos médicos, obteniendo en consecuencia ganancias financieras indebidas. Se impusieron medidas disciplinarias a las personas en cuestión. Todos estos casos se cerraron el 30 de abril de 2014.

3.2 Otros casos de fraude y presunto fraude

305. Hubo cinco casos de fraude y presunto fraude investigados por la Oficina del Inspector General en el bienio 2012-13, frente a los 12 del bienio 2010-11. Se trató en su mayor parte de mala conducta o conductas improcedentes de los funcionarios, el personal nacional de proyectos o personal facilitado por el gobierno. Entre los casos figuraban: a) la compra de un vehículo por un funcionario de la Organización sin licitación pública; b) el cobro en exceso a la

FAO por parte de un contratista de servicios de la Organización; c) el uso indebido de papel con el membrete y el sello oficial de la Organización en respaldo de solicitudes de préstamos bancarios; d) la solicitud y recepción de más pagos que a los que tiene derecho un cambista en el marco del programa de dinero por trabajo de la FAO; y e) conflictos de interés y fraude en las compras para un proyecto de fondos fiduciarios. Todos los casos están ya cerrados, exceptuando los citados en los apartados d) y e),

306. Señalamos que, pese a un descenso considerable del número de casos durante el bienio, nos preocupaba la manera en que se habían cometido los actos fraudulentos y las personas que los habían cometido. Se perpetraron nuevos actos fraudulentos, no solo por funcionarios sino también por proveedores. Se alienta, por tanto, a la Administración a estar continuamente alerta para hacer frente al fraude.

307. Reconocemos el esfuerzo hecho por la Organización para hacer frente a los actos fraudulentos cometidos por los proveedores mediante la adopción de una política de aplicación de sanciones a los proveedores. Dicha política será un elemento disuasorio contra la comisión de fraude, además de la Circular Administrativa n.º 2004/19, en la que se describe la política aplicada para luchar contra el fraude y el uso indebido de los recursos de la Organización, y la Circular Administrativa n.º 2007/11 titulada "Política de tolerancia cero frente al fraude y el uso indebido de recursos de la Organización".

D. AGRADECIMIENTOS

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

Maria Gracia M. Pulido Tan
Presidenta de la Comisión de Comprobación de Cuentas
de la República de Filipinas
Auditora Externa

18 de agosto de 2014

Ciudad Quezón (Filipinas)

Anexo A

Resumen de las deficiencias de control interno en las oficinas descentralizadas Bienio 2012-13

DEFICIENCIAS	OFICINA REGIONAL PARA ASIA Y EL PACÍFICO	OFICINA REGIONAL PARA ÁFRICA	SUBREGIONAL PARA EL ÁFRICA AUSTRAL	SUBREGIONAL PARA EL ASIA CENTRAL	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN LA INDIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN BANGLADESH	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN BOLIVIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN TAILANDIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN CHINA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN GHANA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN UGANDA
Aspecto programáticos/Marco de programación por países											
Marcos de programación por países sujetos a una jurisdicción improvisada o incompleta		✓		✓							
Marco de Programación por País aún sin ultimar					✓						
Ejecución tardía del plan de acción del Marco de Programación por País			✓					✓			
Marco de Programación por País no armonizado plenamente con los nuevos objetivos estratégicos de la FAO									✓		
Ausencia de una estrategia definitiva de gestión y movilización de recursos								✓	✓	✓	
Proceso de aprobación de los proyectos de emergencia aún en la Sede	✓										
Desarrollo de la capacidad y realización del programa integrada tardíos									✓		
PCT											
Asignación no utilizada plenamente o relativamente baja en algunos países	✓	✓	✓		✓						
Compromiso superior al previsto del Fondo del PCT										✓	
Revisión por pares no realizada en el plazo de 7 días laborables			✓								
Baja tasa de aprobación /aprobación tardía de los proyectos		✓		✓		✓				✓	
Ejecución tardía de los proyectos						✓		✓			
Bajo nivel de ejecución de los proyectos	✓						✓	✓			
Demora en el cierre de los proyectos								✓			
Gestión de proyectos											
Ausencia de puntos de partida y metas en los marcos lógicos						✓					
Proyectos no vinculados a objetivos estratégicos o resultados operacionales								✓	✓	✓	
Bajo nivel de ejecución de los proyectos			✓	✓	✓				✓	✓	
Demora en la ejecución de proyectos	✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓
Planes de trabajo sin revisar o actualizar	✓					✓					

DEFICIENCIAS	OFICINA REGIONAL PARA ASIA Y EL PACÍFICO	OFICINA REGIONAL PARA ÁFRICA	SUBREGIONAL PARA EL ÁFRICA AUSTRAL	SUBREGIONAL PARA EL ASIA CENTRAL	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN LA INDIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN BANGLADESH	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN BOLIVIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN TAILANDIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN CHINA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN GHANA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN UGANDA
Demora en el cierre de los proyectos	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
Deficiencias en la presentación o la carga de informes en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo		✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓
Deficiencias en el seguimiento y la presentación de informes sobre el proyecto	✓	✓									✓
Proyectos con gastos superiores a los previstos		✓									
Gestión de los recursos humanos											
Extensión del plazo de anuncio de puestos vacantes				✓							
Incumplimiento de los procedimientos ordinarios para contratar por vez primera o renovar contratos					✓					✓	
Defectos en las atribuciones de los consultores							✓				✓
Falta de evaluación de los consultores contratados localmente o suscriptores que utilicen el ADM 104E	✓		✓		✓	✓		✓		✓	✓
Compras y CDA											
Acumulación de funciones		✓									
Subdelegación de facultades no transparente ni debidamente observada en el SMGR		✓									
Falta de planes anuales de compras			✓								
Ausencia de una solicitud de compra antes de proceder a una adquisición o contratación										✓	
Proceso de selección de proveedores sin documentar											✓
Falta de competencia en la adjudicación de contratos											✓
Ausencia de un examen del Comité de Contratación Local		✓									✓
Falta de un acuerdo marco						✓					
Falta de especificación de requisitos mínimos para los pedidos de compra, incluidas fechas de entrega		✓	✓		✓	✓		✓			
Retraso en la aprobación de los pedidos de compra								✓			
Pedidos de compra sin firma ni fecha		✓					✓			✓	✓

DEFICIENCIAS	OFICINA REGIONAL PARA ASIA Y EL PACÍFICO	OFICINA REGIONAL PARA ÁFRICA	SUBREGIONAL PARA EL ÁFRICA AUSTRAL	SUBREGIONAL PARA EL ASIA CENTRAL	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN LA INDIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN BANGLADESH	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN BOLIVIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN TAILANDIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN CHINA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN GHANA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN UGANDA
Pagos anticipados que superen el límite del 30 % prescrito					✓						
Aplicación tardía o incumplimiento de los resultados o de los informes requeridos por parte de los proveedores de servicios	✓		✓			✓		✓	✓		
Pago a los proveedores de servicios no computados debidamente			✓								
Clasificación errónea del material fungible y no fungible adquirido						✓					
Retraso en las actividades de compra	✓	✓								✓	
Presentación incompleta de los documentos relativos a CDA								✓			
CDA aún sin refrendar por el proveedor de servicios								✓			
Selección directa del proveedor de servicios/ No realización de una evaluación realista de la capacidad financiera del proveedor de servicios									✓		
No utilización del privilegio de la exención de impuestos									✓		
Daños no liquidados en las entregas tardías		✓								✓	
Anotación incompleta en los registros de las CDA y sus justificantes										✓	
Compras sin los informes de inspección y aceptación de apoyo											✓
Ausencia de evaluación del rendimiento de los proveedores											✓
Gestión de activos											
En el campo del usuario no se asigna a nadie la tutela de los activos							✓				
No se ha efectuado una comprobación física efectiva de los activos	✓										✓
Activos no localizados								✓			
Los bienes de propiedad no están incluidos o sus datos no concuerdan con los del informe de activos de la Red de información sobre las Oficinas en los países		✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓
Falta de formularios de tutela de activos o de préstamo de bienes de propiedad en el SMGR		✓						✓		✓	

DEFICIENCIAS	OFICINA REGIONAL PARA ASIA Y EL PACÍFICO	OFICINA REGIONAL PARA ÁFRICA	SUBREGIONAL PARA EL ÁFRICA AUSTRAL	SUBREGIONAL PARA EL ASIA CENTRAL	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN LA INDIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN BANGLADESH	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN BOLIVIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN TAILANDIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN CHINA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN GHANA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN UGANDA
Los activos del proyecto no están reflejados en los informes de activos ni en el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo								✓			
No utilización del informe de verificación física de los activos		✓			✓					✓	
Información incompleta en el informe de verificación física de los activos		✓								✓	
Inclusión en el SMGR de los activos colocados		✓									
Servicios prestados en horas extraordinarias											
Los servicios prestados en horas extraordinarias no se justificaron mediante el formulario ADM 48			✓			✓					
Seguimiento indebido de los servicios prestados en horas extraordinarias				✓							
Administración del efectivo y gestión financiera											
Las cuantías solicitadas para reposición no coinciden con los desembolsos de dinero para gastos menores o la caja para pagos menores				✓		✓					✓
Los recibos o facturas y otros justificantes de pagos no figuran como abonados						✓					
Partidas de conciliación pendientes en las cuentas		✓			✓						
Deficiencias en las transacciones de dinero para pagos menores o presentación tardía de las solicitudes de dinero para pagos menores	✓				✓						
El desembolso de dinero para pagos menores superior al límite no está justificado con un comprobante de desembolso							✓				
Falta de control en el desembolso de dinero para pagos menores fuera de la Sede							✓				
Cobro en metálico de cheque previamente anulado en el SMGR	✓										
Falta de recuento periódico del efectivo											✓
Deficiencias entre lo contabilizado en total y el efectivo en caja real											✓

DEFICIENCIAS	OFICINA REGIONAL PARA ASIA Y EL PACÍFICO	OFICINA REGIONAL PARA ÁFRICA	SUBREGIONAL PARA EL ÁFRICA AUSTRAL	SUBREGIONAL PARA EL ASIA CENTRAL	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN LA INDIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN BANGLADESH	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN BOLIVIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN TAILANDIA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN CHINA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN GHANA	REPRESENTACIÓN DE LA FAO EN UGANDA
Falta de registro de los desembolsos y las reposiciones en MS Excel, según lo dispuesto en la política											✓
Liquidación de los anticipos en efectivo concedidos fuera de la Sede (OCA) una vez concluido el plazo requerido de tres meses											✓
Anticipos múltiples concedidos al personal o a los consultores											✓
El OCA sobrepasó el límite de 10 000 USD											✓
Viajes											
Presentación de solicitudes de reembolso de gastos de viaje una vez superadas las fechas de vencimiento		✓			✓			✓		✓	✓
Concesión de múltiples anticipos para gastos de viaje	✓									✓	✓
Los anticipos para consultores sobrepasan el límite del 80 %								✓			
Atrasos en la tramitación de solicitudes de reembolso de gastos de viaje	✓										
No utilización del informe de anticipos pendientes (OAR)		✓									
Informes de fin de misión incompletos											✓
Los anticipos para gastos de viaje no se recuperan automáticamente a partir de los 90 días	✓										

Lista de siglas

Sigla	Descripción
CDA	carta de acuerdo
CGCE	contribuciones gubernamentales de contraparte en efectivo
CIPS	Instituto Colegiado de Compras y Suministros
CPU	Actualización de los parches críticos
CSC	Centro de Servicios Compartidos
DCI	Dependencia Común de Inspección
EBS	paquete e-Business de Oracle
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GCO	Gestión de la continuidad de las operaciones
GRI	Gestión del riesgo institucional
*i*MIS	Sistema Integrado de Información de Gestión
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
PCT	Programa de cooperación técnica
PIA	Plan inmediato de acción
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PPMT	Plan de compras e instrumento de seguimiento
SEGR	Sistema de evaluación y gestión del rendimiento
SG	Servicios Generales
SMGR	Sistema mundial de gestión de recursos
SRS	plan relativo al personal
TIC	tecnologías de la información y la comunicación