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

COMITÉ DE FINANZAS

166.º período de sesiones

Roma, 27-31 de marzo de 2017

Informe anual del Inspector General correspondiente a 2016

Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

Thierry Rajaobelina
Inspector General, Oficina del Inspector General (OIG)
Tel.: +39 06570 54884

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.

ms522

RESUMEN Y OBSERVACIONES DEL DIRECTOR GENERAL

- El Inspector General se complace en presentar al Comité de Finanzas el informe anual correspondiente a 2016 de la Oficina del Inspector General (OIG) tal como se ha presentado al Director General. El informe contiene datos sobre la labor de auditoría, investigación e inspección de la Oficina en 2016, así como sobre su gestión interna.

- Las actividades de auditoría de la OIG se basan en un plan eslabonado encaminado a velar por que todos los riesgos altos de la Organización, recogidos en un registro institucional de riesgos elaborado por la OIG, sean objeto de examen independiente durante un ciclo de tres bienios con arreglo a las actuales asignaciones de recursos de la OIG, teniendo en cuenta las competencias en materia de supervisión de la Oficina de Evaluación y del Auditor Externo. En 2016 la cobertura incluyó un examen de la aplicación del Marco estratégico de la FAO en las oficinas descentralizadas.

- En el informe anual figura información detallada sobre los resultados de las auditorías y la labor de investigación de la OIG en 2016, los cuales están en consonancia con las conclusiones extraídas por la OIG el año anterior. La OIG reconoce las medidas positivas adoptadas en 2016 como parte de la transformación en curso de la FAO para respaldar una Organización considerablemente más fuerte, orientada a los resultados, consciente de los riesgos y responsable. Al mismo tiempo, la cobertura de la OIG en 2016 indica que persisten desafíos importantes en varias esferas esenciales para mantener la transformación de la Organización y lograr mayores eficiencias.

Observaciones del Director General

- El Director General aprecia la labor de auditoría, investigación, inspección y asesoramiento sobre políticas de la OIG, que ha respaldado la gestión y la gobernanza de la Organización. Los administradores superiores de la Organización son responsables de la aplicación apropiada de las recomendaciones de la OIG acordadas, actividad que es objeto de examen periódico a lo largo del año y a fin de año. Entre estas recomendaciones se incluyen las relativas a las esferas importantes examinadas por la OIG en 2016. A este respecto, se toma nota de que, en cumplimiento de la resolución de la Reunión del Consejo de Dirección de enero de 2017, se ha realizado un ejercicio institucional coordinado para abordar las recomendaciones importantes pendientes. De conformidad con la solicitud formulada por el Comité de Finanzas en su 148.º período de sesiones, la Administración ha preparado un informe sobre las medidas adoptadas para abordar las recomendaciones sobre riesgos altos pendientes desde hace mucho tiempo que, para facilitar su consulta, se ha añadido al Anexo E del informe anual del Inspector General. El informe de la Administración puede complementarse con información actualizada adicional que faciliten los representantes de la Administración en el 166.º período de sesiones del Comité, y el estado de aplicación de las recomendaciones será objeto de seguimiento en los informes periódicos sobre las actividades de la OIG que se presenten al Director General.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se invita al Comité de Finanzas a tomar nota del informe anual del Inspector General correspondiente a 2016.

Propuesta de asesoramiento

El Comité de Finanzas:

- **apreció la calidad del informe y el análisis de las cuestiones expuestas, que abarcaban la gama completa de responsabilidades comprendidas en el mandato de la Oficina del Inspector General, y señaló que la labor de la Oficina del Inspector General presentada en el informe era muy pertinente y constituía un instrumento útil para la gestión y gobernanza de la Organización;**
- **acogió con agrado y alentó la cooperación satisfactoria y la convergencia de opiniones sobre las cuestiones relacionadas con el control interno entre la Oficina del Inspector General y la Administración, así como los esfuerzos con miras a promover la realización de las mejoras del control por medio de medidas acordadas cuya aplicación es objeto de seguimiento periódico;**
- **tomó nota de los sistemas de acción de la FAO en relación con las conclusiones negativas de las investigaciones de la OIG;**
- **acogió con satisfacción la respuesta positiva del Director General ante el informe.**

Oficina del Inspector General

Informe anual

2016

Aspectos destacados

En el presente informe se resumen las actividades realizadas en 2016 por la Oficina del Inspector General (OIG) de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

La OIG supervisa los programas y las operaciones de la Organización mediante servicios internos de auditoría e investigación y actividades conexas, de conformidad con el mandato establecido en su Carta.

Desde 2010, la labor de auditoría de la OIG se ha basado en un plan eslabonado encaminado a velar por que todos los riesgos altos de la Organización, recogidos en un registro de riesgos elaborado por la OIG, sean objeto de examen independiente durante un ciclo determinado, actualmente de tres bienios, teniendo en cuenta las competencias en materia de supervisión de la Oficina de Evaluación (OED) y el Auditor Externo. Si bien la OIG se esforzará por mantener este ciclo de tres bienios, las limitaciones en materia de recursos podrán afectar a este objetivo.

Las principales esferas institucionales objeto de las auditorías oficiales finalizadas en 2016 fueron las siguientes: la gestión de la tesorería y las inversiones, los servicios de apoyo técnico, la gestión de los riesgos de fraude, la gestión de los activos fijos, la gestión de los derechos del personal, la movilización de recursos, la Unidad Médica y los contratos en materia de productos de información y desarrollo promocional. Como en años anteriores, gran parte de la labor de la OIG se centra, por medio de exámenes cíclicos de la red de oficinas descentralizadas de la Organización, en las operaciones de campo y de emergencia, en las que la Organización se ve expuesta a riesgos considerables. En 2016 se hizo especial hincapié en el tema de la aplicación del Marco estratégico de la FAO en las oficinas descentralizadas. Además, se elaboraron informes de síntesis sobre la gobernanza, la rendición de cuentas y el control interno y sobre los programas y las operaciones de la red de oficinas descentralizadas, a fin de plantear las cuestiones de ámbito institucional. Algunas de las auditorías del plan de trabajo para 2016 se finalizaron a principios de 2017.

En 2016 la OIG emitió 31 informes de auditoría y tres informes de inspección destinados a unidades operativas de toda la Organización. Además, la OIG presentó tres memorandos de auditoría sobre distintas cuestiones que se señalaron a la atención de la Administración. Los informes de auditoría, que registraron una tasa de aceptación por la Administración superior al 98 %, le proporcionaron 306 medidas acordadas y recomendaciones (de las cuales, cinco estaban incluidas en los memorandos de auditoría) y 166 cuestiones de cumplimiento que tenían por objeto reforzar la gestión de riesgos, los controles internos y los procesos de gobernanza de la Organización.

La OIG cerró un total de 99 asuntos (91 casos y ocho consultas) examinados por su Unidad de Investigaciones y emitió un total de 10 informes y 11 memorandos de investigación. La OIG sigue colaborando con la Administración para fortalecer algunos elementos del marco de integridad de la Organización.

El informe anual proporciona información adicional sobre los resultados de la labor de auditoría e investigación de la OIG en 2016. La OIG reconoce las medidas positivas adoptadas en 2016 como parte de las iniciativas de transformación actuales de la FAO para respaldar una Organización mucho más fuerte, orientada a los resultados, consciente de los riesgos y responsable. Se introdujeron nuevas mejoras en el marco de integridad de la FAO y la Administración se ha mostrado receptiva a los resultados de las investigaciones realizadas en relación con las conductas impropias del personal y de terceros.

Al mismo tiempo, la cobertura de las auditorías de la OIG en 2016 indica que sigue habiendo desafíos importantes en varias esferas esenciales para mantener la transformación de la Organización y lograr mayores eficiencias (esta información se resume en el párrafo 10 de la sección sobre la exposición de la FAO al riesgo y las tendencias al respecto).

En diciembre de 2016 había en la OIG seis puestos profesionales vacantes (cuatro de auditor interno y dos de investigador de categoría P-3). Dos se cubrieron a principios de 2017, mientras se estaban tomando las medidas necesarias para llenar el resto.

La OIG desea expresar su agradecimiento al personal de todas las categorías y al equipo directivo de la FAO con los que mantuvo contacto en el curso de su labor por su apoyo y reacción positiva, así como por la cooperación y la asistencia prestadas a lo largo del año, a pesar de las dificultades que entrañaban sus responsabilidades y su carga de trabajo.

Oficina del Inspector General

Informe anual

2016

Índice

..... Párrafos n.º

Introducción 1

Mandato y misión 2-7

Declaración de independencia 8

Informes discrecionales al Comité de Finanzas 9

Exposición de la FAO al riesgo y tendencias al respecto 10-21

Aplicación del Plan de auditoría basado en los riesgos 22-31

Recomendaciones, medidas acordadas y resoluciones de las auditorías 32-40

Investigación del fraude y otras conductas impropias 41-60

Inspecciones y otros servicios de asesoramiento 61-65

Aplicación de la política sobre divulgación de informes de la OIG 66-67

Gestión de la capacidad interna y las actividades de la OIG 68-78

Lograr la máxima supervisión y armonización a través de la coordinación y colaboración con otros organismos de supervisión 79-90

Anexo

Anexo A: Entidades de riesgo incluidas en el registro institucional de riesgos de la OIG cubiertas en las auditorías completadas o en curso a finales de 2016

Anexo B: Cobertura de las auditorías de las oficinas descentralizadas

Anexo C: Informes publicados en 2016 con arreglo a la política de divulgación

Anexo D: Resúmenes de los resultados de las auditorías e inspecciones comunicadas en 2016

Anexo E: Resumen de las recomendaciones de riesgo elevado que llevan mucho tiempo pendientes

Anexo F: Organigrama de la OIG

Anexo G: Cuadro de efectivos de la OIG

Anexo H: Siglas utilizadas

Introducción

1. En el presente informe al Director General se resumen las actividades de supervisión de la Oficina del Inspector General (OIG) en 2016. De conformidad con los mecanismos de supervisión de la Organización, el informe también se pone a disposición del Auditor Externo, el Comité de Auditoría y el Comité de Finanzas de la FAO; posteriormente se publicará en el sitio web de la Organización.

Mandato y misión

2. La OIG se encarga de realizar la auditoría interna, que comprende el seguimiento y la evaluación de la idoneidad y la eficacia del sistema de controles internos, la gestión de riesgos, la administración financiera y la utilización de los activos de la Organización. También se ocupa de investigar las acusaciones de conducta indebida por parte del personal de la FAO, de asociados en la ejecución y de proveedores en el contexto de programas de la FAO y de realizar exámenes independientes con arreglo al Mecanismo para la tramitación de quejas creado en el marco de la política de la FAO relativa a las salvaguardias ambientales y sociales. La OIG aprovecha su experiencia en el ámbito de la auditoría y la investigación para efectuar inspecciones de lo ocurrido en el marco de determinados acontecimientos o actividades a fin de sustentar las decisiones que adopte la Administración superior. La Carta de la OIG se incorpora como Apéndice A de la sección 107 del manual administrativo de la FAO.

3. Junto con la Oficina de Evaluación de la FAO (OED), la OIG realiza una supervisión interna integral de la Organización. El Auditor Externo, con el que la OIG coopera, realiza una supervisión externa complementaria.

4. La OIG proporciona al Director General y a las funciones y los programas de la Organización análisis, recomendaciones, asesoramiento e información que conciernen a las actividades examinadas. Con ello, trata de determinar las oportunidades de mejorar la eficiencia y la economía de las operaciones a la vez que promueve el control a un costo razonable. También promueve iniciativas para consolidar la integridad de las operaciones de la FAO y garantizar una respuesta sólida cuando se detectan casos de prácticas fraudulentas u otro tipo de prácticas corruptas.

5. La OIG se propone ayudar a la FAO cumpliendo su mandato con independencia, integridad, calidad y eficiencia profesionales.

6. Con respecto a su labor de auditoría interna, la OIG sigue las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna promulgadas por el Instituto de Auditores Internos, un organismo profesional mundial. En lo referente a su labor de investigación, la OIG sigue las Directrices de la FAO para las investigaciones administrativas internas, que se fundamentan en las Directrices uniformes para las investigaciones, promulgadas por la Conferencia de Investigadores Internacionales del Sistema de las Naciones Unidas y las Instituciones Financieras Multilaterales. Los servicios de auditoría e investigación de todo el sistema de las Naciones Unidas han adoptado ambos conjuntos de normas.

7. El Comité de Auditoría, integrado por profesionales superiores de auditoría o investigación que son totalmente externos a la Organización, presta al Director General y al Inspector General asesoramiento independiente sobre la eficacia de la auditoría interna y las funciones de investigación de la OIG, incluidas la idoneidad y la calidad. El mandato de este Comité se incorpora como Apéndice C de la sección 146 del manual.

Declaración de independencia

8. En 2016 la OIG emprendió sus actividades profesionales de forma independiente dentro de la Organización. La OIG mantiene consultas con la Administración cuando planifica las auditorías, inspecciones, investigaciones o actividades conexas. Como resultado de estas consultas no se socavó su independencia.

Informes discrecionales al Comité de Finanzas

9. En la Carta de la OIG se estipula que, a discreción del Inspector General, podrá presentarse al Comité de Finanzas todo tipo de informe de auditoría u otra cuestión, junto con las observaciones del Director General al respecto, y ponerse a disposición de otros Estados Miembros interesados. En 2016 no se presentaron informes de este tipo además del informe anual.

Exposición de la FAO al riesgo y tendencias al respecto

10. En 2016 la FAO impulsó la aplicación de cambios para la transformación en aras de un mayor fortalecimiento institucional y mejoró la ejecución y la repercusión de los programas, incorporando las enseñanzas de 2015. La OIG percibe, a partir de su labor en 2016, resultados positivos y desafíos de los que a continuación se reseñan los más destacados:

11. Nuevos progresos en el logro de una mayor concentración y orientación a la obtención de resultados en la labor programática de la Organización: En un examen dado a conocer a principios de 2016, la OIG señaló, además de elementos positivos, algunas dificultades en las que debían seguir centrando su atención la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP) y la Administración superior, en particular por lo que se refiere a aclarar las tareas y responsabilidades de las funciones de seguimiento y presentación de informes, el papel de los Responsables de la ejecución de las iniciativas regionales y la ultimación de la planificación de la fuerza de trabajo puesta en marcha en el marco de la fase de planificación de la labor operacional. Posteriormente, la Organización introdujo nuevos cambios importantes para promover la puesta en práctica de los objetivos estratégicos (OE), especialmente la creación de un nuevo puesto de Director General Adjunto (Programas), responsable de los equipos encargados de los programas estratégicos, el Departamento de Cooperación Técnica, la División de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad y las oficinas de enlace existentes, así como de la nueva Oficina del Estadístico Jefe, tal como lo aprobó el Consejo en el 155.º período de sesiones del Consejo. Además, sacando partido de la experiencia acumulada durante el primer bienio de aplicación del nuevo Marco estratégico, la OSP se ha centrado en mejorar la integración de las oficinas descentralizadas en la fase de planificación de la labor relativa a los OE y la alineación del marco de resultados con los marcos de programación por países y las operaciones de campo. La OIG seguirá analizando las novedades que se produzcan al respecto en 2017.

12. Gestión de los riesgos de fraude: La OIG ha concluido un examen de alto nivel sobre los riesgos de fraude financiero y de otras prácticas corruptas en la FAO, así como sobre las medidas de mitigación adoptadas. Si bien no es posible evitar completamente el fraude, existen maneras de reducir al mínimo los riesgos y aumentar las posibilidades de detectarlo. Solo con esfuerzos diligentes y continuos puede una organización protegerse de los actos fraudulentos significativos. La OIG concluyó que el enfoque de la FAO relativo a la gestión de los riesgos de fraude era fragmentario. A falta de un seguimiento sólido de “segunda línea de defensa” dentro de la FAO, la Oficina no puede actualmente formarse una opinión sobre la eficacia general de los controles existentes. Considera que debe otorgarse prioridad a asegurar la finalización de un programa general de gestión del riesgo institucional (GRI) en la Organización en el que se incluya un elemento sólido contra el fraude. La puesta en marcha del Marco de control interno recientemente aprobado brindará una oportunidad para destacar la importancia de fortalecer las funciones de segunda línea de defensa de la Organización. La OIG volverá a examinar este tema en el próximo bienio.

13. Función de tesorería de la FAO: La Organización se ve expuesta a riesgos considerables en relación con la gestión de las divisas, el riesgo de contraparte (es decir, el riesgo de que la otra parte de un acuerdo pueda incumplir las obligaciones contraídas), la reposición de la cuenta de anticipos (es decir, el riesgo de que se suministren los fondos sobrantes, lo que puede dar lugar a una exposición innecesaria a riesgos nacionales, de contraparte o relacionados con las divisas) y el seguimiento de las operaciones. Además, debe reforzarse el entorno de control general de la División de Finanzas (CSF) mediante una mejor documentación de los procedimientos, las directrices, las funciones y las responsabilidades. La OIG colaboró con el equipo directivo de la CSF durante el segundo trimestre a fin de elaborar un plan de acción para abordar las carencias señaladas.

14. Gestión de las inversiones: De la auditoría se desprende que la FAO ha establecido un marco sólido para gestionar sus inversiones, que ascienden a los 1 400 millones de USD. No obstante, el examen también reveló esferas que debían mejorarse urgentemente. En particular, no se dispone de procedimientos y metodologías documentados para regular determinadas actividades, como la selección y administración de gestores y asesores externos, la supervisión de los gestores externos, su debida diligencia y las visitas para comprobar el cumplimiento. El examen también reveló que los gestores externos de las inversiones no se seleccionaban según los procedimientos de contratación de la FAO, por lo que era necesario regularizar estos contratos. Además, en la auditoría se indicó que no se hacía una separación adecuada de funciones en la tramitación de los pagos de los gestores externos de las inversiones. La OIG se complace en señalar que la CSF ya ha empezado a tomar medidas para resolver las deficiencias señaladas.

15. Movilización de recursos: Una auditoría de la función de movilización de recursos reveló que se estaban cumpliendo las metas en este ámbito. Los mecanismos de gobernanza, las prácticas de gestión del riesgo y los controles internos establecidos por la Administración superior se habían diseñado adecuadamente y funcionaban según lo planeado. Sin embargo, existen tres esferas principales que requieren la atención de la Administración y en relación con las cuales el Departamento de Cooperación Técnica y Gestión de Programas ha acordado adoptar medidas, a saber:

- mejorar la rendición de cuentas de todas las partes interesadas en cuanto a la consecución de las metas acordadas;
- elaborar y emplear instrumentos regionales y mundiales de planificación de la movilización de recursos en el establecimiento de objetivos estratégicos;
- suplir las deficiencias de capacidad en las oficinas descentralizadas.

16. Gestión de activos: En la auditoría se detectaron varias deficiencias de control, lo que llevó a la conclusión de que se necesita un trabajo considerable para gestionar eficazmente los activos de la FAO. Se plantean dificultades en diversos procesos de gestión de los activos por lo que hace al diseño de los principales controles y a su eficacia operacional. En opinión de la OIG, la Administración debería dar prioridad a lo siguiente:

- formalizar métodos de trabajo para la gestión de los activos;
- mejorar los controles en los procedimientos de incorporación de activos;
- revisar los gastos para detectar y corregir los errores de registro;
- modificar el módulo de enajenación de activos de la Red de información sobre las Oficinas en los países a fin de reforzar los controles;
- investigar, proponer y aplicar un sistema de identificación de activos;
- aclarar las funciones y responsabilidades en cuanto al proceso de apropiación de los activos de tecnología de la información (TI) en la Sede.

17. Dificultades con programas y operaciones en las oficinas en los países: La Organización ha experimentado en los últimos años un amplio proceso de descentralización y reorganización encaminado a mejorar la repercusión de su labor por medio de los resultados, en particular a nivel nacional. Esto se promueve mediante un marco de resultados común, que establece un número de actividades y resultados comunes a los que todas las oficinas en los países contribuyen. Otros de los principales avances por lo que hace a la estructura y el reajuste organizativos son los siguientes: el

Marco estratégico revisado, la mejora de los sistemas de información administrativa (en particular, el Sistema mundial de gestión de recursos [SMGR], el Sistema integrado de información de gestión [IMIS] y el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo [FPMIS]) y los nuevos mecanismos e instrumentos de gobernanza y gestión, como el tablero de información sobre resultados del IMIS, la política de rendición de cuentas, la política de gestión del riego y el marco de control interno. Se han actualizado las orientaciones clave, como los manuales del ciclo de proyectos y del Marco de programación por países (MPP).

18. En general, las auditorías de los programas y las operaciones revelaron calificaciones satisfactorias de un 59 % de los criterios de control de la auditoria en materia de enlace, comunicaciones y programación por países (esfera de auditoría A) y un 61 % en cuanto a la gestión de los programas y las operaciones de los programas de campo (esfera de auditoría B). La OIG también determinó una serie de deficiencias comunes en las oficinas en los países, que se plantearon a nivel institucional en el informe de síntesis. En la esfera de auditoría A, fue necesario que la Organización prestara especial atención a dos ámbitos: i) enlace y promoción; ii) viabilidad del MPP y movilización de recursos. El establecimiento de indicadores de rendimiento cuantificables y acordados relativos a los representantes de la FAO (FAOR), así como de un proceso reforzado y significativo de garantía de la calidad llevado a cabo por las oficinas regionales y las unidades de la Sede, alentaría a la Administración superior a reforzar los controles en este ámbito. En lo concerniente a la esfera de auditoría B, las oficinas en los países no obtuvieron buenos resultados en ámbitos como el seguimiento de las operaciones y la presentación de informes al respecto. La OIG constató que muchas de las deficiencias de control señaladas estaban relacionadas en última instancia con debilidades en la rendición de cuentas y el control interno.

19. Dificultades de las oficinas en los países con la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno: Algunas de las cuestiones sistémicas y fundamentales señaladas son las siguientes:

- la formulación de objetivos cuantificables y acordados para las oficinas en los países y los FAOR a fin de hacer posible una gestión del rendimiento centrada en los resultados;
- la alineación de las estructuras y los recursos de las oficinas en los países con los requisitos de los programas de campo; por ejemplo, el establecimiento de funciones fundamentales como el seguimiento y la evaluación, la movilización de recursos y las comunicaciones, en caso necesario;
- la financiación adecuada y anticipada de las oficinas en los países, en particular de las que están elaborando o reestructurando sus programas de campo;
- el establecimiento de mecanismos y requisitos para evaluar, comunicar y clasificar los riesgos periódicamente;
- la actitud respecto del entorno de control y la sensibilización acerca del contenido de los controles;
- la distribución de las tareas y la carga de trabajo, y la separación de funciones en las oficinas en los países, de acuerdo con las distintas hipótesis de dotación de personal;
- la precisión y exhaustividad de los datos introducidos en los sistemas de información administrativa de la Organización.

20. La Administración de la FAO es consciente de las deficiencias de las oficinas en los países señaladas más arriba y se están aplicando varias medidas acordadas pertinentes, extraídas de informes de síntesis anteriores sobre programas y operaciones y sobre cuestiones financieras y administrativas, que son fundamentales para abordar estos problemas.

21. Servicios de apoyo técnico (SAT): Debido a la falta de apropiación de las características financieras subyacentes de los SAT, no se ha alcanzado un consenso sobre la determinación de los ingresos por concepto de SAT entre las partes interesadas. Existes distintas opiniones acerca de la conveniencia de cuantificar los ingresos de SAT con periodicidad anual, bienal u otra, por lo que no se ha llegado a un acuerdo en cuanto a la forma de calcular la tasa de recuperación de los SAT. Normalizar la metodología utilizada para el cálculo de las tasas de recuperación garantizaría la

coherencia y utilidad de la información generada para la planificación y el seguimiento de la aplicación de los recursos de los SAT a la hora de asegurar la calidad técnica de las actividades de la Organización. El Departamento de Cooperación Técnica y Gestión de Programas y la OSP desempeñarán una función destacada en la coordinación de las medidas necesarias.

Aplicación del Plan de auditoría basado en los riesgos

Enfoque de planificación

22. La OIG adopta un enfoque de planificación basado en el riesgo para determinar y seleccionar las actividades que va a examinar. Los riesgos se determinan y agrupan en posibles entidades auditables (generalmente, un proceso, una función o una ubicación), que representan distintas dimensiones de la manera en la que la FAO ejecuta sus programas y operaciones y gestiona los riesgos correspondientes. Este enfoque ofrece una base más sistemática para establecer prioridades entre las actividades de auditoría interna. El objetivo consiste en velar por que la gestión de todas las entidades de riesgo principales de la Organización se realice en colaboración con la OED y el Auditor Externo de la FAO y se revise de forma independiente en un ciclo definido. En algunos casos, los riesgos se revisan anualmente; en otros, al cabo de uno o más bienios. La meta en cuanto a la ultimación de la revisión de los riesgos altos institucionales es de tres bienios. Dada la naturaleza dinámica de los riesgos a los que se enfrenta la Organización, la OIG mantiene un plan eslabonado de alcance básico que se actualiza de forma anual y en mayor medida cada bienio. Al ocuparse de riesgos no examinados por las demás funciones de supervisión, la OIG ofrece garantías con respecto a la aplicación de las medidas de gestión de riesgos y asesoramiento sobre la manera de mejorarlas.

23. En 2016, el trabajo de auditoría interna de la OIG tuvo por objeto completar la cobertura propuesta en su Plan de auditoría basado en los riesgos (RBAP) para 2016-17. El RBAP se elaboró a comienzos del bienio tomando en consideración las aportaciones de la Administración y el Comité de Auditoría de la FAO y posteriormente fue aprobado por el Director General. Las prioridades del plan se reevaluaron periódicamente en 2016 y se modificaron según se creyó necesario. El plan se basa en un registro de riesgos preparado originalmente en 2009 en colaboración con Deloitte y con aportaciones de la Administración, y actualizado periódicamente desde entonces para incorporar los nuevos riesgos y las prioridades cambiantes en el ámbito de los riesgos. En el curso de las actualizaciones, la calificación de algunos riesgos puede aumentar o disminuir, y algunos de ellos pueden retirarse o añadirse en función de los riesgos que vayan surgiendo, las medidas adoptadas por la Administración y la nueva información disponible. La aplicación del RBAP es objeto de seguimiento mediante informes sobre las actividades presentados periódicamente al Director General, así como por el Comité de Auditoría, que se reúne tres veces al año. Además, el logro de la cobertura prevista de los riesgos sigue siendo para la OIG un indicador clave del rendimiento.

24. A 31 de diciembre de 2016 figuraban en el registro de riesgos actualizado 59 entidades de alto riesgo, de las cuales tres son revisadas por la OED. De las 56 entidades restantes, 35 formaban parte de las tareas de auditoría previstas en el RBAP para 2016-17. Estas 35 entidades incluían ocho que se revisan anualmente (riesgos recurrentes). Algunas de las 21 entidades restantes habían sido revisadas por la OIG en 2014-15 y por lo que hace al resto se considerará su inclusión en el próximo ciclo de planificación de la Oficina, junto con las entidades que ya se habían programado pero que no se habían revisado en 2016-17 (véase más abajo “Aplicación del plan”).

25. Conforme madure la gestión de los riesgos de la Organización en el marco del proyecto de GRI, la OIG modificará su planteamiento y utilizará los resultados de las autoevaluaciones en materia de riesgos emprendidas por la Administración, así como en su propio análisis profesional, con miras a ajustar y elaborar sus futuros RBAP.

Aplicación del plan

26. A finales de 2016, la OIG había puesto fin a las tareas que cubrían 15 de las 35 entidades de alto riesgo incluidas en un principio en el RBAP para 2016-17, mientras que en esa misma fecha se encontraban en curso tareas que cubrían otras cuatro entidades de alto riesgo (el Fondo para el Medio Ambiente Mundial [FMAM], la estadística, las adquisiciones y las especificaciones técnicas). Los exámenes de otras dos entidades previstas para 2016 se aplazaron a 2017 (contratación de personal y Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS]), mientras que el examen planeado de la gobernanza y estrategia de la TI, en el que se abordaban otras cuatro entidades de alto riesgo, se ha cancelado de común acuerdo con la administración de la División de Informática (CIO) habida cuenta de las novedades y los progresos significativos realizados en esta esfera.

27. La OIG siguió dedicando recursos cuantiosos al examen de actividades sobre el terreno en los siguientes ámbitos: i) la gobernanza, la rendición de cuentas y los sistemas de control interno; ii) los programas y las operaciones; iii) las actividades financieras y administrativas. Las actividades de la OIG incluyeron misiones de auditoría en 18 oficinas descentralizadas durante 2016. Como meta de cobertura adicional, la OIG se propone examinar todas las oficinas descentralizadas importantes al menos una vez cada tres bienios, y revisar con mayor frecuencia las oficinas de mayor tamaño y las que hayan obtenido resultados insatisfactorios en auditorías anteriores. En la actualidad, la OIG está camino de alcanzar este objetivo respecto de los tres bienios comprendidos entre 2012 y 2017 (véase el Anexo B). Esta tarea puede resultar más difícil en el futuro si los riesgos aumentan y los recursos de la OIG se mantienen estables.

28. La OIG emitió 31 informes de auditoría en 2016; 19 se refieren a auditorías de oficinas descentralizadas (cinco de los cuales vinculados a misiones finalizadas en 2015 y 14 a misiones concluidas en 2016) (véase el Anexo C).

29. Estos informes proporcionaron a la Administración garantías y asesoramiento. En el Anexo D se resumen los resultados de los informes de auditoría emitidos en 2016.

30. En 2016 la OIG adoptó un nuevo enfoque en el que las recomendaciones de auditoría se sustituyeron con medidas acordadas con el fin de incorporar al proceso de elaboración de informes un mayor sentido de apropiación de los resultados por parte de la Administración. Los informes emitidos en 2016 contenían 306 recomendaciones o medidas acordadas a varios niveles para fortalecer la gestión de riesgos, los controles internos y los procesos de gobernanza de la Organización. En los 19 informes sobre oficinas descentralizadas se plantearon asimismo 166 puntos relativos al cumplimiento de los que debían ocuparse los administradores en las oficinas de campo.

Incorporación de la perspectiva de género

31. La incorporación de la perspectiva de género es un elemento permanente de los planes de trabajo de auditoría anuales de la OIG. En 2016, en todos los exámenes de la OIG de las oficinas descentralizadas se continuaron evaluando los progresos realizados en cuanto a la incorporación de las cuestiones de género. Además, se llevó a cabo una evaluación en mayor profundidad de la incorporación de la perspectiva de género en la estrategia y el programa de campo de la Representación como parte de los exámenes amplios de las oficinas en Senegal, Jordania, Madagascar, Yemen y Nepal, así como de la Oficina Subregional para el Asia Central y la Oficina Subregional para las Islas del Pacífico. Algunos de los principales resultados de estos exámenes fueron los siguientes:

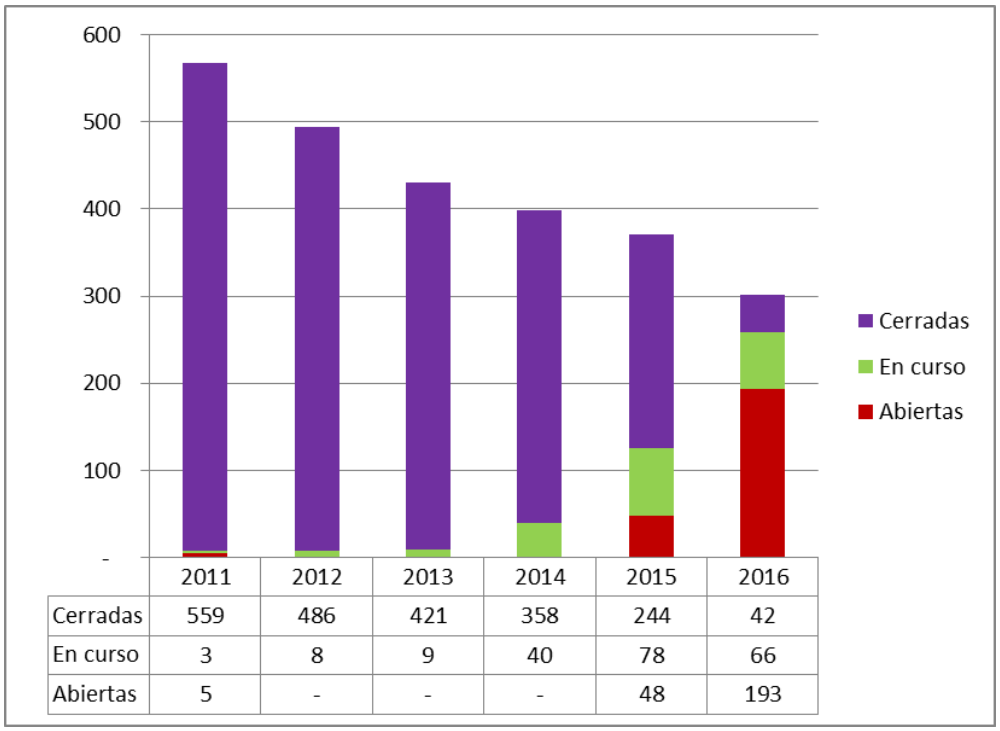
- Algunos MPP no disponen de indicadores de rendimiento relativos al género, lo que indica una falta de integración de la perspectiva de género en las políticas gubernamentales en la fecha en que se formuló el MPP.
- No siempre se aplica una estrategia en materia de incorporación de la perspectiva de género, aun cuando en el MPP puede que se mencione este tema. El riesgo es que, sin una estrategia, las intervenciones relacionadas con la incorporación de la cuestión del género podrían no ser coherentes ni coordinadas, por lo que la repercusión global podría ser menos efectiva.

- En algunos países, el personal local de la FAO sigue sin estar familiarizado con los conceptos relacionados con la incorporación de la perspectiva de género, que, en consecuencia, no se ve suficientemente reflejada en los programas de campo.
- La capacidad técnica y los recursos relativos a la incorporación del género siguen siendo un problema en varios países. La falta de mandatos para los coordinadores locales sobre temas de género, del tiempo que estos pueden dedicar a la labor en materia de incorporación de la perspectiva de género y de la formación y las evaluaciones de la capacidad dificultan la integración eficaz de esta cuestión.

Recomendaciones, medidas acordadas y resoluciones de las auditorías

32. Como se observa en la Figura 1 siguiente, a 17 de febrero de 2017 la Administración había declarado cerrado el 14 % de las recomendaciones y las medidas acordadas abordadas durante 2016 y había adoptado medidas con objeto de abordar otro 22 %. La Administración prosiguió sus esfuerzos por aplicar todas las restantes recomendaciones formuladas antes de 2016, y logró cerrar el 66 % de las recomendaciones formuladas en 2015, el 90 % de todas las formuladas en 2014[1] y más del 98 % de las formuladas antes de 2013. La aplicación de 70 recomendaciones formuladas en 2014 o antes sigue abierta. La información se basa en datos aportados por las oficinas objeto de auditoría, que en algunos casos la OIG debe verificar cuando se presentan, pero que a menudo se examinan en el marco de una ulterior auditoría de la unidad o función.

Figura 1: Estado de aplicación de todas las recomendaciones formuladas entre 2011 y 2016 (según lo notificado por la Administración a 17 de febrero de 2017)



	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cerradas	559	486	421	358	244	42
En curso	3	8	9	40	78	66
Abiertas	5	-	-	-	48	193

33. En la Figura 2 siguiente se indican las tasas de cierre de recomendaciones y medidas acordadas correspondientes a 2016, que representan la aplicación efectiva de las recomendaciones en comparación con las tasas de cierre entre los años 2008 y 2016.

[1] En cuanto al indicador de rendimiento de la OIG (10.2.A), del que se da cuenta en el informe a plazo medio de la Organización, la tasa de aplicación de las recomendaciones se refiere a los informes emitidos hasta dos años antes de la fecha en que se emite el informe. Así pues, el resultado alcanzado a fecha de septiembre de 2016 es del 90 %, frente a un objetivo del 93 %.

Figura 2: Tasas de cierre de las recomendaciones

	A 21/12/2016	A 31/12/2015	A 31/12/2014	A 31/12/2013	A 31/12/2012	A 31/12/2011
2008	99 %	99 %	99 %	98 %	98 %	92 %
2009	100 %	99 %	99 %	97 %	92 %	88 %
2010	100 %	99 %	100 %	99 %	96 %	86 %
2011	99 %	96 %	97 %	94 %	82 %	64 %
2012	98 %	92 %	89 %	68 %	39 %	
2013	98 %	92 %	83 %	43 %		
2014	90 %	62 %	33 %			
2015	66 %	15 %				
2016	14 %					

34. A fin de ayudar en mayor medida a la Administración a formular una estrategia de aplicación de las recomendaciones y medidas acordadas eficaz, la OIG clasifica las recomendaciones en tres categorías de riesgo (alto, medio y bajo), teniendo en cuenta tanto los efectos como la probabilidad de materialización de los riesgos subyacentes. La OIG ha elaborado las siguientes definiciones para cada categoría de riesgo:

Alto	En caso de no aplicarse la recomendación, con toda probabilidad se produciría o repetiría un hecho de alto riesgo determinado que tendría repercusiones graves sobre el mandato, las operaciones o la reputación de la Organización. La medida resulta fundamental para el sistema de control interno y debería aplicarse de forma inmediata.
Medio	En caso de no aplicarse la recomendación, con toda probabilidad se produciría o repetiría un hecho de riesgo determinado que tendría repercusiones importantes sobre el mandato, las operaciones o la reputación del departamento o entidad. La medida tiene un efecto importante para el sistema de control interno.
Bajo	La recomendación es importante para mantener un sistema razonable de control interno, ofrecer un aprovechamiento mejor de los recursos o mejorar la eficiencia. Si no se adoptan medidas, las posibilidades de alcanzar los objetivos institucionales de la entidad de forma eficaz y eficiente podrían reducirse.

35. Dado que más del 73 % de las recomendaciones se generan a partir de auditorías sobre el terreno o en el ámbito institucional, una parte elevada de ellas están clasificadas como de riesgo medio o bajo. No obstante, estas recomendaciones de ámbito institucional son muy importantes para mejorar el sistema de controles y las eficiencias operativas.

36. Como se observa en la Figura 3, de las 455 recomendaciones pendientes presentadas en el período 2008-2016, 32 se califican de riesgo alto. Estas 32 recomendaciones de alto riesgo comprenden 21 formuladas en 2016, seis en 2015 y cinco anteriores a esta fecha.

Figura 3: Recomendaciones pendientes por proceso, 2008-2016

Proceso en cuestión	Alto	Medio	Bajo	Total
Gobernanza, rendición de cuentas y controles de la gestión	13	88	22	123
Recursos humanos		30	32	62
Servicios financieros y bancarios	8	25	20	53
Operaciones	3	30	6	39
Compras y contrataciones		19	19	38
Gestión de activos	2	26	8	36
Estrategia y planificación	5	25	3	33
Sistemas de información		27	5	32
Promoción, enlace y comunicaciones	1	14	8	23
Viajes		6	3	9
Igualdad de género		4		4
Seguridad		2		2
Asuntos jurídicos		1		1
Total general	32	297	126	455

37. De las 455 recomendaciones pendientes, 70 se habían formulado antes de 2014, de modo que se consideran como pendientes desde hace mucho tiempo y son objeto de medidas de seguimiento más intensas. En la Figura 4 se resumen los resultados por categoría de riesgo.

Figura 4: Recomendaciones pendientes desde hace mucho tiempo, por categoría de riesgo

Año	Alto	Medio	Bajo	Total
2008		2		2
2009		1		1
2010	1		1	2
2011		7	1	8
2012	1	4	3	8
2013	2	5	2	9
2014	1	21	18	40
Total	5	40	25	70
en %	7%	57%	36%	100%

38. Las cinco recomendaciones de alto riesgo formuladas antes de 2014 guardan relación con lo siguiente:

- finalizar e iniciar la aplicación de un marco administrativo de continuidad de las operaciones para el conjunto de la Organización;
- establecer un marco donde se definan las responsabilidades de seguimiento en materia de políticas dentro de las distintas unidades de la rama de operaciones, incluidas las actividades de adquisición;
- establecer una gobernanza eficaz del apoyo al SMGR en todas las unidades operativas;
- abordar las cuestiones especificadas en el examen de la gestión de la infraestructura de la Sede, incluida la presentación de informes periódicos a los órganos directivos sobre la seguridad de los locales de la Sede;
- elaborar una propuesta de plan de gastos de capital para la renovación del complejo.

En el Anexo E se facilita más información.

39. Aunque la Administración ha logrado algunos avances en el tratamiento de estas recomendaciones, según se indica en el Anexo E, las medidas adoptadas todavía son insuficientes para cerrarlas. La OIG, junto a la Administración, hace el seguimiento de la aplicación de estas recomendaciones con regularidad durante todo el año y da cuenta del mismo en los informes trimestrales que presenta al Director General.

40. En 2014-16, con vistas a mejorar la tasa de aplicación de las recomendaciones y medidas acordadas de auditoría interna, el Director General hizo hincapié en la responsabilidad de la Administración superior a nivel de Subdirector General y se creó en cada departamento una red de coordinadores de auditoría encargados del seguimiento junto con los administradores pertinentes, con el fin de promover una aplicación oportuna, respaldar las tareas de verificación y dar cuenta de ello a la OIG. Para facilitar la presentación oportuna de informes, la OIG dio acceso por Internet a su base de datos de recomendaciones y medidas acordadas a los administradores y coordinadores, para que pudieran actualizar directamente la información sobre la situación. En respuesta a una recomendación formulada por el Comité de Auditoría de la FAO en 2016, la OIG aplicará una nueva política de avisos progresivos con la que se enviarán recordatorios y alertas a los Subdirectores Generales y los coordinadores departamentales, así como a los Directores Generales Adjuntos si procede, acerca de las recomendaciones y las medidas acordadas que se estén acercando o hayan superado, respectivamente, el plazo de vencimiento. También se perfeccionará el seguimiento de los plazos de aplicación, que se reducirán vinculándolos a la fecha en que se concordó la recomendación y no al año de emisión del informe.

Investigación del fraude y otras conductas impropias

41. La OIG tiene la responsabilidad de promover un entorno de integridad en todas las operaciones de la Organización mediante la detección e investigación de acusaciones o indicios de fraude y otras formas de conducta impropia por parte del personal de la FAO, los asociados o los contratistas en lo que respecta a su relación comercial con la Organización, así como a la promoción de medidas preventivas. Los resultados de las investigaciones se asimilan con el objeto de elaborar experiencias adquiridas y recomendar cambios de procedimiento y de políticas que aumenten la integridad en el seno de la FAO. También proporciona servicios de asesoramiento sobre asuntos relacionados con la integridad y realiza otras inspecciones de determinación de los hechos para las que se necesitan competencias especializadas jurídicas o de investigación.

Proceso de investigación

42. El mandato de la OIG comprende investigar las acusaciones de mala conducta, fraude y otras prácticas corruptas, las represalias contra el personal de la FAO que denuncia una irregularidad o coopera con la OIG en una auditoría o investigación y las denuncias de explotación y abusos sexuales. Este mandato se amplió a principios de 2016 para dar cabida a casos de hostigamiento en el lugar de trabajo y asignarle la responsabilidad de administrar el Mecanismo para la tramitación de quejas en el marco de las Directrices de la FAO para la gestión ambiental y social.

43. Los casos de conducta impropia del personal se investigan de conformidad con las Directrices de la FAO para las investigaciones administrativas internas. A los diferentes tipos de casos previstos en el mandato de la OIG se aplican calendarios específicos, todos los cuales figuran en las políticas de la Organización correspondientes a la conducta de que se trate. En todos los casos, las denuncias recibidas por la OIG son objeto de examen preliminar para determinar si el asunto entra dentro del mandato de la Oficina o debe remitirse a otra división de la FAO o a otra organización. En caso de que entre dentro del mandato de la OIG, el examen preliminar sirve para determinar si hay motivos suficientes para poner en marcha una investigación completa. En los casos en los que realiza una investigación completa, la OIG comunica sus conclusiones en cuanto a si las acusaciones son fundadas al Director General (en el caso del personal de categoría superior) o al Subdirector General responsable del Departamento de Servicios Internos (o la autoridad delegada en los demás casos) a fin de decidir si deben adoptarse medidas disciplinarias, incluida la apertura de un expediente disciplinario, de conformidad con la sección 330 del manual de la FAO.

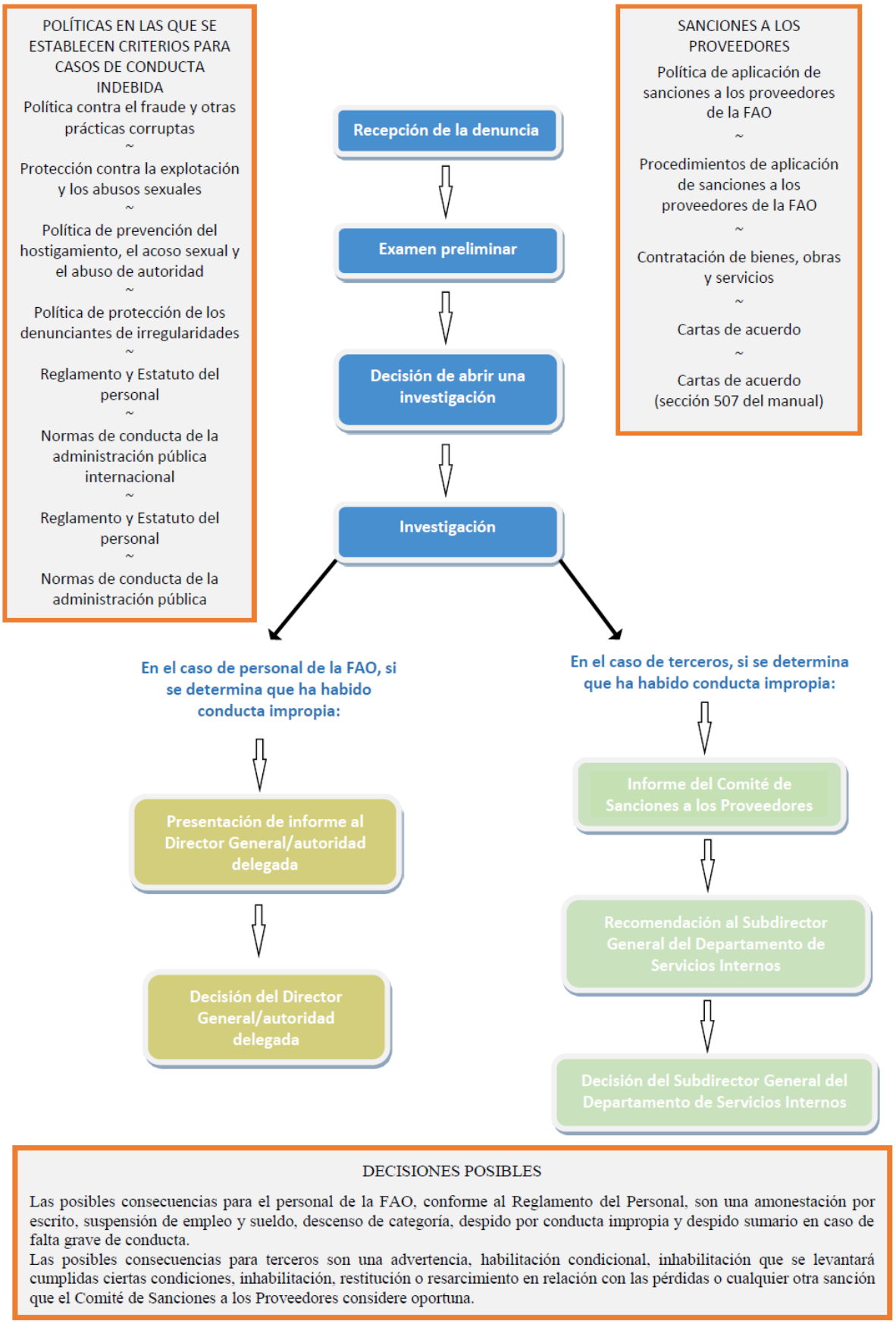
44. Las denuncias de actividades fraudulentas y corruptas cometidas por terceros (es decir, proveedores, suministradores y asociados en la ejecución) que toman parte en programas y operaciones de la FAO se examinan para proteger a la Organización y lograr que las poblaciones afectadas puedan beneficiarse plenamente de sus programas y proyectos. Estos casos son objeto de un examen preliminar para determinar si hay motivos razonables para creer que se ha producido un hecho sancionable. Si la OIG comprueba que un tercero ha tomado parte en hechos sancionables, se preparan los resultados de la investigación y una solicitud para dar inicio a los procedimientos de sanción, que se envían al Comité de Sanciones a los Proveedores de la FAO. El Comité decidirá si abrir un procedimiento de sanción y, de ser así, analizará el informe de la OIG y la respuesta del proveedor antes de formular una recomendación al Subdirector General responsable del Departamento de Servicios Internos acerca de la conveniencia de sancionar al tercero en cuestión.

45. Los exámenes de las denuncias de no cumplimiento de las Directrices para la gestión ambiental y social de la FAO presentadas a través del Mecanismo para la tramitación de quejas de la FAO siguen un proceso parecido al que se acaba de describir. Las denuncias de no cumplimiento se examinan para determinar si guardan relación con proyectos vinculados a la Organización. En los casos en que se comprueba que existe una conexión con la Organización, se abre un plazo durante el que es posible recabar observaciones, después del cual la OIG pone en marcha una inspección para estudiar la situación sobre el terreno. Luego se prepara un informe que se presenta al Director General para que lo examine y adopte una decisión al respecto.

46. Cuando llega a conclusiones negativas contra un funcionario de la FAO o terceros, la OIG recomienda que la Administración adopte las disposiciones administrativas oportunas y determine qué medida aplicar. Las medidas disciplinarias correspondientes al personal de la FAO pueden consistir en suspensión de empleo y sueldo, descenso de categoría y despido. Las medidas adoptadas contra terceros pueden ser advertencia, habilitación condicional, inhabilitación y recuperación de las sumas perdidas por la actuación ilícita del tercero. La OIG también puede recomendar la suspensión temporal de los proveedores para proteger los intereses de la Organización en casos de terceros antes de que se formule una recomendación definitiva. Una de las funciones de la OIG previstas en la política de protección de los denunciantes es formular recomendaciones sobre las medidas de protección de los denunciantes, como revocar una decisión que puede constituir una represalia. Cuando estos casos concluyen, la OIG también puede recomendar que se adopten medidas correctivas para quienes colaboran en sus auditorías e investigaciones y han sido objeto de represalia o corren un riesgo inminente de serlo.

47. Para garantizar que se asigna a cada caso la prioridad adecuada, la OIG emplea un sistema de clasificación. El establecimiento de prioridades se basa en i) la gravedad de los efectos negativos en las operaciones y los objetivos de la FAO, ii) los efectos en las finanzas de la FAO, iii) el efecto en la reputación de la FAO, y iv) otros factores, como la capacidad para impedir futuras prácticas indebidas, los recursos necesarios para emprender la investigación y la probabilidad de resolución. El Inspector General, en consulta con el Investigador superior, decide si poner en marcha una investigación completa basándose en los resultados del examen preliminar. En la Figura 5 siguiente se presenta un diagrama del proceso de investigación.

Figura 5: Síntesis del proceso de investigación de la OIG



Gestión de la carga de trabajo en casos de investigación

48. La OIG comenzó 2016 con 35 casos abiertos, que comprendían 86 acusaciones. A lo largo del año, recibió 103 nuevas denuncias (que comprendían 153 acusaciones), lo que representa un aumento del 27 % en comparación con el año anterior, y nueve solicitudes de consultas o servicios de asesoramiento. La OIG estuvo en condiciones de cerrar 91 denuncias (que comprendían 150 acusaciones) y ocho solicitudes de consultas o asesoramiento, incluidas las arrastradas de los años anteriores. En la Figura 6 siguiente se presenta una visión panorámica de la tramitación de las denuncias durante el año y una comparación con los cuatro últimos años:

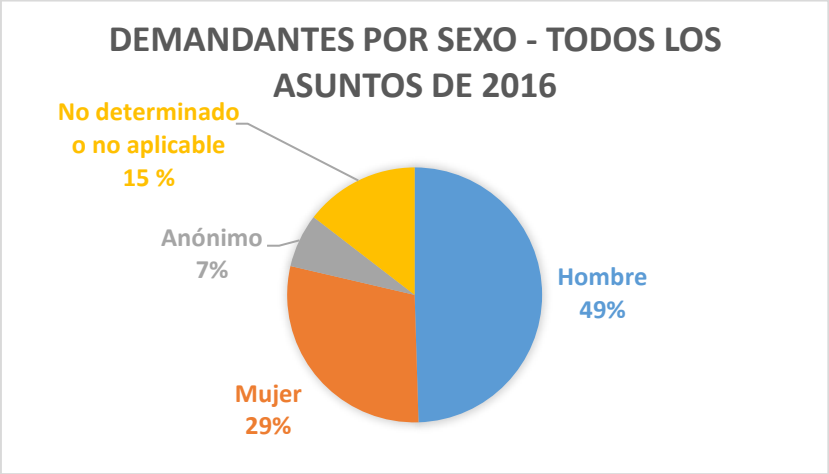
Figura 6: Tramitación de la carga de casos

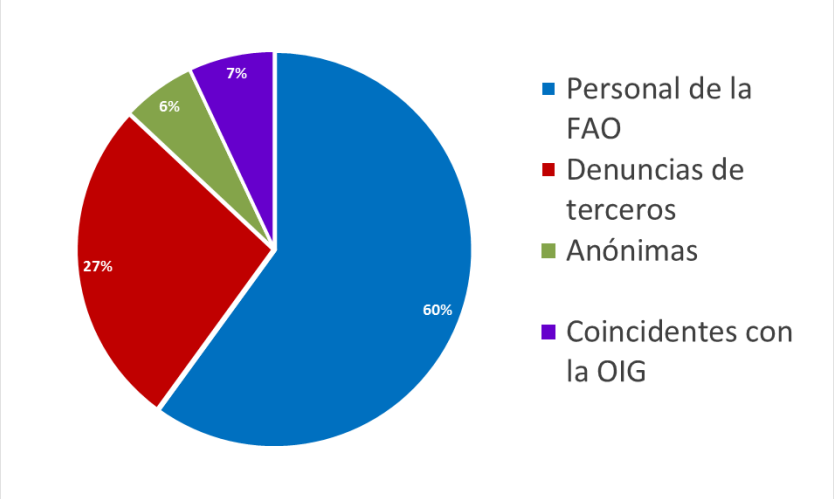
Número de casos	2012	2013	2014	2015	2016
Denuncias pendientes de años anteriores	35	20	27	35	35
Denuncias nuevas	82	62	64	81	103
Total parcial	117	82	91	116	138
Nuevas consultas o servicios de asesoramiento	37	26	27	16	9
Total de asuntos (casos y consultas)	154	108	118	132	147
Denuncias cerradas	97	65	53	79	91
Consultas o servicios de asesoramiento cerrados	37	16	30	16	8
Número final de casos	20	27	35	35	48

Origen de las denuncias

49. Como se indica en la Figura 7 siguiente, la OIG ha recibido sistemáticamente la mayoría de las denuncias de personal de la FAO; a continuación se sitúan las denuncias de terceros, las remisiones internas de asuntos detectados durante las auditorías, las inspecciones, la labor de asesoramiento de la OIG y los contactos anónimos. La mayoría de denuncias fueron de hombres, pero, dado que es la primera vez que la OIG desglosa los datos por sexo, serían necesarios más años para poder comparar la información y determinar las tendencias correctas.

Figura 7: Origen de las denuncias en 2016 y denuncias por sexo





Tipos de casos

50. En el gráfico de la Figura 8 siguiente se muestran los tipos de acusaciones recibidas en 2016. Es importante señalar que una sola denuncia recibida por la OIG puede incluir múltiples acusaciones. La clasificación inicial de las acusaciones se basa en la información preliminar que recibe la OIG. En el curso de una investigación, la OIG puede modificar la clasificación a medida que se dispone de más información.

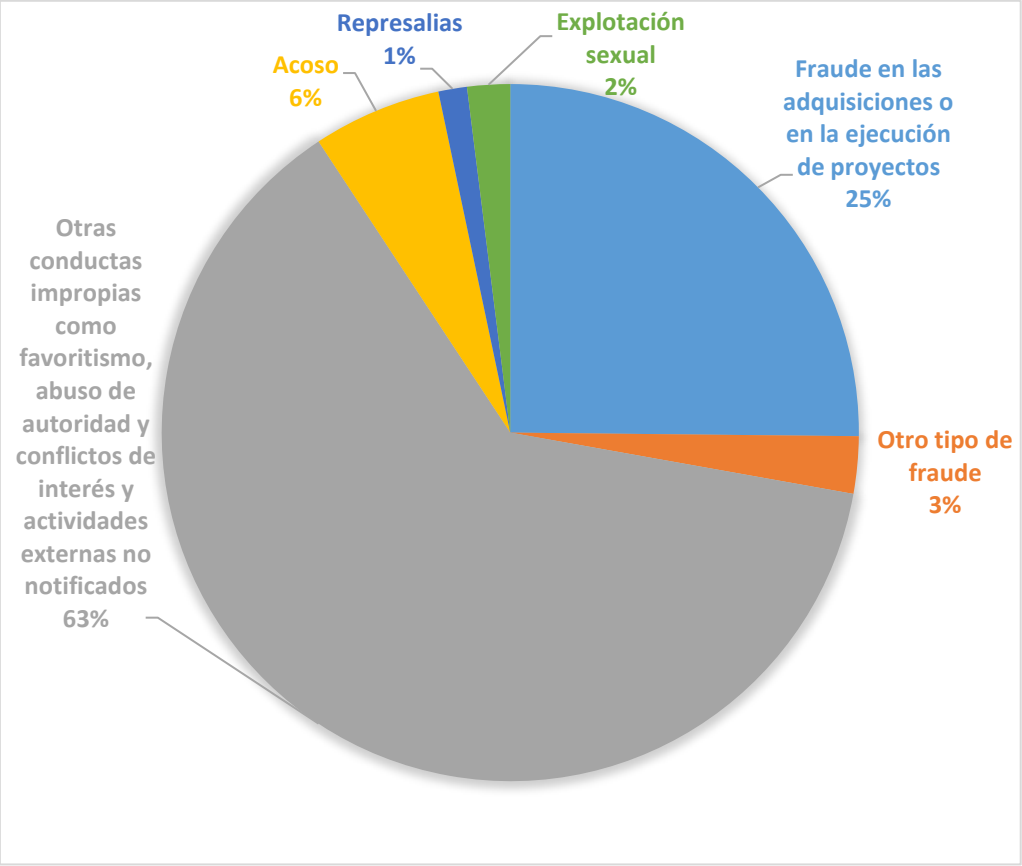
51. El Mecanismo para la tramitación de quejas, que está integrado en las Directrices para la gestión ambiental y social de la Organización, no comenzó a utilizarse hasta principios de 2015 y, antes de presentar la reclamación correspondiente a la OIG, es necesario agotar todos los pasos previos a nivel de proyecto e institucional. A finales de 2016, la OIG no había recibido ninguna denuncia a través de este mecanismo.

52. Las acusaciones de conducta impropia que entran dentro de las esferas incluidas en el mandato de investigación de la OIG se dividen en las siguientes categorías generales:

- fraudes y otras prácticas corruptas relacionados con la contratación;
- fraudes y otras prácticas corruptas no relacionados con la contratación comprendidos en la Política contra el fraude y otras prácticas corruptas de la Organización;

- explotación y abusos sexuales, tal como se define en la política de la Organización sobre la Protección contra la explotación y el abuso sexuales;
- hostigamiento, según se define en la Política de prevención del hostigamiento, el acoso sexual y el abuso de autoridad de la Organización;
- represalias contra denunciantes de irregularidades, según la definición incluida en la Política de protección de los denunciantes de la Organización;
- otras conductas no satisfactorias, como el favoritismo, el conflicto de intereses, el uso indebido de recursos y los daños a la reputación de la Organización, según se describen en la sección 330 del Manual administrativo de la FAO y en las Normas de conducta de la administración pública internacional.

Figura 8 - Tipo de acusaciones de conducta impropia recibidas



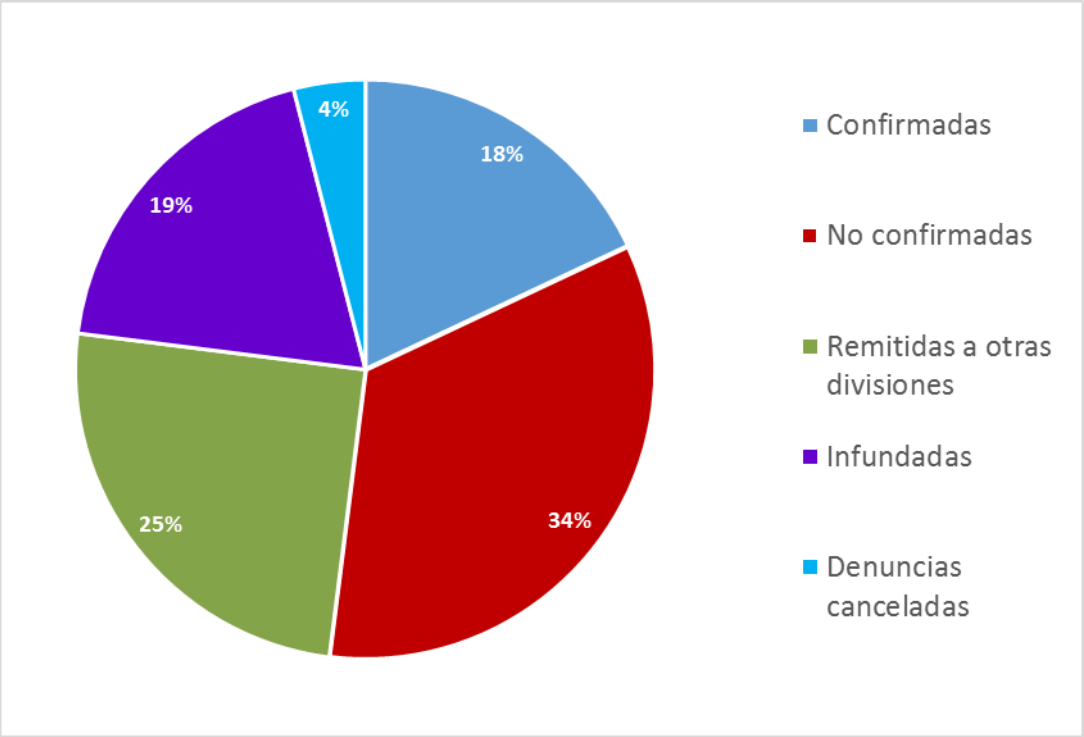
Resultado de los casos

53. Una investigación de la OIG determinará si las acusaciones están:

- confirmadas: los datos obtenidos son suficientes para establecer que la denuncia es cierta y ha habido actividad fraudulenta o conducta impropia;
- no confirmadas: los datos obtenidos no son suficientes para establecer que la denuncia es cierta y ha habido actividad fraudulenta o conducta impropia; o
- infundadas: los datos son razonablemente suficientes para concluir que la acusación no es cierta y que no ha habido actividad fraudulenta o conducta impropia.

54. En la Figura 9 siguiente se indican los resultados con arreglo a estas conclusiones para los 91 casos cerrados en 2016. En el curso de un examen preliminar o investigación completa, la OIG puede determinar que hay suficientes indicios de que las acusaciones sean infundadas, en cuyo caso absolverá al funcionario de la FAO o al tercero de cualquier irregularidad. Se trata de un resultado de igual importancia para la Organización, el funcionario de la FAO y el tercero.

Figura 9: Resultado de las denuncias tramitadas en 2016



55. De los 91 casos cerrados en 2016:

- 16 se consideraron confirmados tras la actividad investigativa de la OIG;
- 17 se consideraron infundados tras haberse determinado que no había habido ninguna irregularidad (esto es, que la denuncia no era cierta y no había habido actividad fraudulenta o conducta impropia);
- 31 se consideraron no confirmados;
- 23 se remitieron a otras divisiones de la FAO, habiéndose determinado que no entraban dentro del mandato de la OIG o que podían adoptarse medidas alternativas en atención a las preocupaciones expuestas por el demandante, o, a falta de información suficiente que justificara la investigación en ese momento, se remitieron para que se examinaran en una auditoría posterior.
- cuatro denuncias fueron canceladas por los demandantes durante el examen preliminar.

56. La Unidad de Investigaciones de la OIG se propone cerrar las denuncias en un plazo de seis meses desde que se reciben. En 2016 el período medio transcurrido entre la recepción y el cierre de las denuncias fue de 139 días (o sea, cuatro meses y medio).

57. En 2016 la OIG emitió diez informes de investigación que comprendían ampliamente casos de fraude en las adquisiciones o la ejecución de proyectos, explotación y abuso sexuales, hostigamiento, conflictos de intereses, fraude y protección de los denunciantes de irregularidades. La OIG emitió

asimismo 11 memorandos sobre investigaciones en relación con las cuales no se tuvieron que preparar informes completos o las acusaciones no se confirmaron, si bien hubo que trasladar a la Administración las conclusiones u observaciones.

58. Todos los informes de investigación pendientes en 2016 que contienen recomendaciones que tienen que ver con funcionarios de la FAO se han aplicado y la Organización ha tomado las medidas administrativas oportunas, en algunos casos de índole disciplinaria. Se presentaron tres asuntos al Comité de Sanciones a los Proveedores de la FAO en 2016. Uno dio lugar a una sanción contra el proveedor en cuestión. Los otros dos asuntos, tras haberse presentado al Comité de Sanciones a los Proveedores, se están negociando con los proveedores a fin de llegar a una solución.

59. La mayoría de las investigaciones concluidas en 2016 estuvieron relacionadas con funcionarios de la FAO o con contratistas, licitantes o asociados en la ejecución sobre el terreno (donde los riesgos para la Organización han ido creciendo junto con la reciente descentralización, aún en curso). A diferencia de lo que ocurre con los casos referentes a la Sede, estas denuncias suelen exigir un mayor volumen de recursos por lo que se refiere a tiempo del personal y viajes, lo cual contribuye a aumentar la carga de trabajo de investigación de la Oficina.

60. En el siguiente resumen se presentan algunos ejemplos representativos de casos cerrados en 2016:

- Caso 1: Se investigaron las acusaciones contra un oficial superior de una oficina sobre el terreno que no había declarado un conflicto de intereses consistente en utilizar su cargo para promover los intereses de sus empresas privadas en las operaciones de compra de la FAO. La OIG envió una misión para entrevistar al personal en cuestión y examinó la documentación pertinente de compra y los datos forenses de TI. Durante el curso de la investigación, llegó a conocimiento de la OIG que el oficial superior en cuestión podía haber cometido también fraude, con el conocimiento y la ayuda de un consultor de la FAO a su cargo, a fin de beneficiarse de un derecho de subsidio de alquiler de la Organización que no le correspondía. La OIG determinó que las acusaciones eran fundadas, tanto en el caso del oficial superior como en el del consultor. Ninguno de estos trabajadores continúa en la FAO (se despidió al funcionario tras la adopción de medidas disciplinarias y no se renovó el contrato del consultor).
- Caso 2: Fraude en la ejecución de un proyecto. La OIG investigó las acusaciones de fraude cometido por asociados en la ejecución y un cambista en la aplicación de proyectos de transferencia de efectivo, y presentó informes al respecto. Determinó diversos lugares en los que los asociados en la ejecución habían informado incorrectamente de la realización de trabajos de restauración. El asociado en la ejecución proporcionó documentación falsificada para demostrar la aplicación de un proyecto como parte de sus solicitudes de pago; a pesar de saber que era falsa, el cambista aceptó la documentación, que sirvió de base para solicitar el pago a la FAO. Ambos asuntos están ahora en proceso de resolución por parte del Servicio de Compras y Contrataciones, ya que los contratos con los asociados en la ejecución y el cambista se firmaron antes de la creación del Comité de Sanciones a los Proveedores.
- Caso 3: Corrupción en la ejecución de un proyecto. La OIG llevó a cabo una investigación de las acusaciones de prácticas fraudulentas y corruptas por parte de un funcionario nacional de categoría superior y su subordinado, un consultor local. Las acusaciones hacían referencia, entre otras cosas, a la posible extorsión a consultores y asociados en la ejecución a su cargo a cambio de contratos, la malversación de los fondos para proyectos y la aprobación de pagos para trabajos que no se llevaron a cabo (o solo se realizaron parcialmente). La OIG envió dos misiones y llegó a conclusiones negativas respecto del funcionario y el consultor. En lo que respecta al funcionario nacional de categoría superior, la Oficina constató que había cometido una negligencia grave en la supervisión de la gestión de la labor de los asociados en la ejecución, al aprobar propuestas presupuestarias exageradas para actividades de proyectos y pagos contractuales injustificados a asociados en la ejecución de la FAO. Tras aplicar los procedimientos disciplinarios se le despidió. Por lo que hace al consultor local, la OIG constató que en repetidas ocasiones solicitó y recibió pagos de consultores y asociados en la

ejecución a su cargo a cambio de sus contractos. La investigación también demostró que el consultor había hecho un uso indebido de los recursos de la FAO (vehículos y personal) para fines personales y que aprovechó su cargo en la Organización para promover intereses financieros personales no declarados. Una vez expiró su contrato durante la investigación, no se prolongó la labor del consultor. La OIG estudiará la manera de garantizar que no se vuelva a contratar en el sistema de las Naciones Unidas a antiguos consultores que se hayan enfrentado a conclusiones negativas; por el momento no se intercambia dicha información.

- Caso 4: Conflicto de intereses. La OIG examinó las acusaciones de que un antiguo oficial superior de una oficina regional tuvo un aparente conflicto de intereses al utilizar su cargo para promover los intereses de asociados de la FAO, con los que estableció asociaciones profesionales una vez se hubo jubilado de la FAO y cuyo contacto mantuvo hasta la fecha del informe. La OIG concluyó que se había creado una apariencia de irregularidad, lo que planteaba un riesgo para la reputación de la Organización. Se elaboró un informe en el que se presentaron las conclusiones y recomendaciones de la OIG para abordar los riesgos para la reputación que se detectaron durante el examen.
- Caso 5: Conflicto de intereses y ética en las adquisiciones. La OIG llevó a cabo una investigación de las acusaciones contra dos consultores de una oficina sobre el terreno que estaban casados y cuya relación no se había comunicado debidamente a la Organización. En la acusación también se indicó que, en razón de las facultades en materia de adquisiciones de uno de los consultores, esta relación ayudó o favoreció la adjudicación de contratos y adquisiciones a una empresa propiedad del otro consultor, es decir, de su cónyuge. La OIG envío una misión a la oficina en cuestión en la que entrevistó al personal, realizó una búsqueda de los archivos relativos a la empresa y examinó la documentación pertinente de las adquisiciones y los datos forenses de TI. La OIG concluyó que, si bien la relación entre los consultores era ampliamente conocida, no se había comunicado oficialmente de manera oportuna. Asimismo, llegó a la conclusión de que los consultores habían contravenido las normas de la FAO sobre ética en las adquisiciones al participar activamente, y compartir información confidencial, en operaciones de compra de la Organización en las que una empresa propiedad de uno de los dos consultores participó y se le adjudicaron contratos. La OIG recomendó que se adoptaran medidas administrativas apropiadas contra estas personas, que posteriormente dejaron de prestar servicios en la Organización.

Inspecciones y otros servicios de asesoramiento

61. Además de las auditorías programadas y las investigaciones en respuesta a acusaciones de conducta impropia, la OIG lleva a cabo inspecciones sobre temas o hechos concretos a fin de aclarar los hechos o proporcionar información a la Administración para la toma de decisiones. En los planes de trabajo anuales figura una consignación para que el personal de auditoría o investigación pueda realizar otras labores al margen de las prioridades basadas en los riesgos, como efectuar inspecciones de determinados acontecimientos o actividades a instancias de la Administración o en el marco de exámenes proactivos. En 2016 la OIG realizó tres inspecciones:

- Inspección del cumplimiento de las políticas relacionadas con los viajes a las oficinas de enlace: Para viajes oficiales a Bruselas, Ginebra, Yokohama, Nueva York y Washington es necesario obtener la aprobación de la Oficina del Director General (ODG). La autorización se concede sobre la base del carácter técnico o especializado de la reunión o el acto y se acuerda con la oficina de enlace. La ODG pidió a la OIG que llevara a cabo un examen del cumplimiento de esta norma. De las 116 autorizaciones de viaje analizadas, se constató que el 67 % no cumplía las instrucciones de la ODG relativas a la solicitud de autorizaciones descritas más arriba. El alto nivel de incumplimiento reveló que las instrucciones no se interpretaban correctamente. La OIG propuso que se recordara al personal el cumplimiento de las normas y que la ODG aportara aclaraciones sobre los procedimientos necesarios para la obtención de autorizaciones.

- Inspección de la ejecución de los proyectos de campo: La OIG llevó a cabo una inspección de una oficina sobre el terreno para determinar si las actividades se estaban aplicando debidamente. En particular, la inspección tuvo por objeto determinar si el personal de campo y los directores de proyectos estaban documentando adecuadamente las actividades y los gastos. La OIG observó que no se mantenía una documentación financiera adecuada y que los registros no reflejaban de manera coherente los gastos efectivos del asociado en la ejecución. Asimismo, determinó que los directores de proyectos no examinaban debidamente la contabilidad y la documentación financiera, lo que revelaba que se aplicaban los proyectos antes de que se aprobaran los pagos a los asociados en la ejecución y beneficiarios. La OIG señaló estas cuestiones a la atención del Representante en el país y los funcionarios responsables en la Sede para que pudieran abordarlas.
- Inspección de la Sede: La OIG llevó a cabo una inspección para determinar las circunstancias en torno a la propuesta de traslado de un funcionario recién contratado a una oficina descentralizada. El asunto se planteó porque se había contratado al funcionario para un puesto en la Sede pero se había previsto su traslado de forma casi inmediata tras su nombramiento. La OIG aclaró los motivos de las decisiones, así como las funciones y responsabilidades conexas, y determinó en última instancia que el cambio de lugar de destino se propuso en interés de la Organización y del funcionario en cuestión.

62. Además, la OIG emitió tres memorandos de auditoría, que señaló a la atención de la Administración: uno acerca de la anulación de partidas contables en el Economato y dos sobre otras anulaciones de partidas en cuentas por pagar.

63. La OIG es un miembro permanente en calidad de observador en comités internos, por ejemplo, supervisa las inversiones y la Cooperativa de Crédito. En 2016 la OIG también participó en dos grupos de trabajo interdepartamentales especiales que se ocupaban de la elaboración de un marco de control interno y nuevas modalidades operacionales.

64. Durante 2016 la Oficina respondió a más de 40 nuevas solicitudes de servicios de consultoría y asesoramiento de corta duración. Entre ellas cabe señalar: las observaciones y el asesoramiento en relación con el establecimiento de actividades de seguimiento de oficiales de la CSF destacados; el documento de exposición de conceptos sobre la reestructuración de la oficina de la FAO en Somalia; el nuevo modelo para las subvenciones con evaluación por pilares o acuerdos de delegación (PAGODA); las verificaciones de la Unión Europea y el porcentaje de error residual; los programas de creación de capacidad y de capacitación para el responsable del presupuesto; la microevaluación de la Modalidad de implementación a través de asociados operacionales; los sistemas de información institucionales; las políticas relativas a los proyectos de transferencia de efectivo; el plan de continuidad de las actividades de la FAO y Turquía; la evaluación de los asociados en la ejecución de la labor de la organización humanitaria GOAL en Siria; los instrumentos de gestión de riesgos y evaluación de la capacidad de los asociados de Nigeria; los nuevos acuerdos de asociación; los exámenes de una serie de acuerdos sobre proyectos; y las disposiciones de auditoría de diversos proyectos de contratos con donantes y de modelos jurídicos y actualizaciones del manual administrativo.

65. La OIG prestó servicios de asesoramiento a diversas Representaciones que se ocupaban de la notificación de casos de fraude a los donantes. Además, prestó servicios parecidos a otros departamentos de la Organización para que comunicaran los resultados que había alcanzado e hizo aportaciones a proyectos de acuerdo para el intercambio de la información relativa a la detección y la prevención del fraude con partes externas.

Aplicación de la política sobre divulgación de informes de la OIG

66. En abril de 2011 el Consejo de la FAO aprobó una política sobre divulgación de informes de la OIG que se incorporó a la Carta de la Oficina. En el marco de esta política, los informes de auditoría y los relativos a las enseñanzas extraídas de investigaciones emitidos a partir del 12 de abril de 2011 podrán ser consultados por los Representantes Permanentes o las personas nombradas por ellos previa

solicitud directa al Inspector General. Para facilitar la aplicación de la política, en noviembre de 2012 el Comité de Finanzas respaldó una revisión para permitir la consulta de los informes en Internet como alternativa a su consulta en la propia OIG. La información sobre los informes de la OIG publicados y relacionados con esta política se actualiza periódicamente en el sitio web de los Representantes Permanentes. En 2013 se implementó una solución segura basada en Internet, configurada para cumplir la política de "solo lectura". En 2016 cuatro miembros presentaron cinco solicitudes[2] de visualización remota en línea de los cuatro informes de auditoría siguientes, que se atendieron en consonancia con la política y dentro de los plazos de respuesta establecidos en ella:

- AUD 2115 – Examen de la incorporación de la perspectiva de género en el Marco Estratégico de la FAO.
- AUD 2915 - Examen de las actividades de gestión, financieras y administrativas (estudio teórico): Representación de la FAO en Eritrea.
- AUD 0716 - Examen de alto nivel de la gestión de los riesgos de fraude financiero y de otras prácticas corruptas de la FAO.
- AUD 0616 - Examen integral por países de la Representación de la FAO en Uganda.

67. No hubo ningún caso de retención o redacción de informes.

Gestión de la capacidad interna y las actividades de la OIG

68. La OIG aporta valor gestionando su personal, su presupuesto financiero, su tecnología y sus metodologías. Sus funciones de auditoría e investigación son objeto de examen externo periódico.

Dotación de personal y presupuesto de la OIG

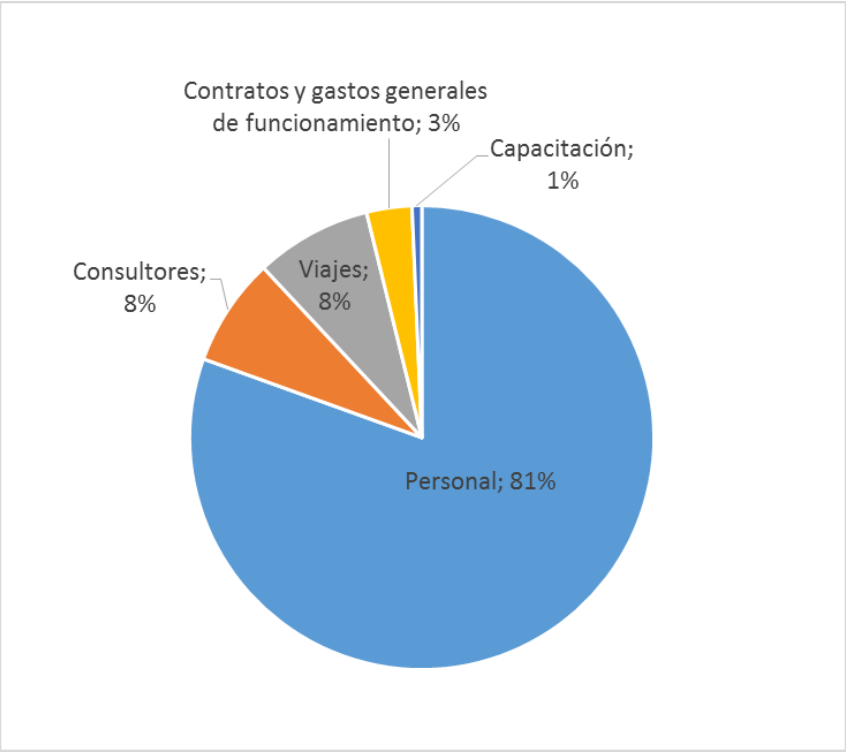
69. A 31 de diciembre de 2016, la OIG contaba con 25 puestos aprobados, a saber: el de Inspector General; 18 funcionarios profesionales, cuatro de ellos emplazados en cada una de las oficinas regionales de El Cairo, Bangkok, Accra y Santiago de Chile; y seis funcionarios de servicios generales, cuatro de ellos adscritos a equipos de auditoría o investigación donde prestan apoyo a las labores correspondientes. En el Anexo G del presente informe se describe la situación de la dotación de personal de la OIG y se ofrece información demográfica y de género.

70. Durante 2016 la Unidad de Auditoría estuvo formada por tres Auditores superiores de categoría P-5 subordinados al Inspector General y encargados de equipos de auditoría entre los que es habitual el intercambio de personal especializado para atender las necesidades de trabajo. La OIG acogió a un miembro del personal de categoría G-6 cedido temporalmente por la Oficina Regional para África (RAF) para que prestara asistencia en una investigación forense. A finales de 2016 la OIG contaba con cuatro puestos vacantes de auditoría (P-5 en la Sede, P-4 en Bangkok, P-3 en Santiago y P-2 en la Sede) y dos de investigación (en ambos casos, P-3 en la Sede). En dos casos (un auditor y un investigador), las vacantes se llenaron en febrero de 2017; en otros tres, el proceso de selección estaba en curso. Por último, a principios de 2017 la OIG pidió que se reclasificara de P-5 a P-4 la vacante en la Sede y que se aumentara a P-4 la categoría del puesto de Santiago. En cuanto al puesto vacante de investigador, durante la mayor parte de 2016 la OIG utilizó la cesión temporal mencionada para volver a evaluar el perfil del puesto antes de iniciar el proceso de reclutamiento. La OIG pudo llevar a cabo su plan de trabajo de auditoría y la carga de casos de investigación con el apoyo de consultores experimentados y cualificados. Además, para ayudar en la gestión de los casos de investigación, incluida la provisión de conocimientos especializados en las nuevas esferas de su mandato relativas al hostigamiento y la explotación y el abuso sexuales, la plantilla se complementó con 458 días/consultor más de los que habrían sido necesarios si se hubiesen cubierto las vacantes.

[2] Un Estado Miembro presentó dos solicitudes para un informe.

71. El presupuesto bienal de la OIG para 2016-17 ascendía a 9,3 millones de USD, en su mayor parte con cargo a fuentes del Programa ordinario. Según cálculos de la OIG en el momento de redactar este informe, a finales de 2016 se disponía de un superávit de aproximadamente 280 000 USD. Los ahorros relacionados con las vacantes de personal se vieron en gran medida compensados por el gasto adicional en consultores. Los costos de la OIG se desglosan del siguiente modo:

Figura 10: Gasto provisional en 2016



Formación del personal profesional

72. La OIG realiza grandes inversiones en la formación de su personal para velar por que esté al corriente de las buenas prácticas de auditoría y de los métodos de investigación y los conceptos de gestión y desarrollo organizativos y por que el personal amplíe sus conocimientos lingüísticos. Las distintas necesidades de capacitación se determinan a comienzos de cada año en el componente del Plan de desarrollo personal del Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) de la Organización. Asimismo, las necesidades más generales del personal se abordan en reuniones colectivas de capacitación, de ser posible en colaboración con homólogos de los otros organismos con sede en Roma u otros organismos de las Naciones Unidas u organizaciones intergubernamentales. El coordinador de capacitación de la OIG supervisa la aplicación de un plan de formación elaborado a partir de estos elementos e integrado en un proceso que comprende el conjunto de la FAO. La OIG expresa su agradecimiento a la Unidad de Capacitación de la Oficina de Recursos Humanos por el gran apoyo prestado en el examen y la aplicación del plan de capacitación de 2016.

73. En 2016 la OIG inscribió a todo el personal de auditoría interna en el Instituto de Auditores Internos. Al ser miembros del Instituto tienen acceso a sus revistas, recursos profesionales en línea y cursos de capacitación con descuento. Además, la OIG siguió ayudando al personal a obtener y mantener las cualificaciones profesionales de auditoría interna, TI, investigación forense, gestión de riesgos y verificación de fraudes. También se impartió una capacitación colectiva de cinco días específica en materia de auditoría e investigación sobre redacción de informes y señales de alarma de fraude a fin de satisfacer las necesidades concretas de la división.

Actualización de los perfiles de puestos y aplicación del Sistema de evaluación y gestión del rendimiento

74. En 2016 la OIG finalizó una versión actualizada de los perfiles de sus puestos del cuadro orgánico y de servicios generales especializados, que se tuvo en cuenta al aplicar el SEGR de la Organización. El SEGR es el sistema de evaluación del rendimiento de la FAO, forma parte integrante de su Estrategia de recursos humanos y está vinculado a otros componentes clave, como la gestión de la actuación profesional. Pese a tratarse para la Organización de un año de transición en su modo de plantear el SEGR, los planes de trabajo anuales para 2016, vinculados a los resultados de la OIG incluidos en el marco de planificación y presupuestación de la FAO, se completaron para todo el personal de la OIG y se evaluaron a principios de 2016. Los elementos de planificación, evaluación y potenciación del rendimiento del proceso respaldan la comunicación interna sobre rendimiento dentro de la Oficina y constituyen un componente esencial de los programas de la OIG de garantía y mejora de la calidad de los grupos de auditoría e investigación.

Apoyo tecnológico

75. La OIG hace uso de programas informáticos de gestión de auditorías y casos de uso generalizado con el fin de fomentar el cumplimiento de las normas profesionales y generar eficiencias en los procesos. La OIG también hace uso de programas informáticos especializados de seguridad conforme a la política sobre la divulgación de informes y en pro de las operaciones del Comité de Auditoría.

Programa de garantía y mejora de la calidad de las auditorías

76. Como parte de su programa de garantía y mejora de la calidad de las auditorías, cada vez que finaliza una auditoría la OIG envía un cuestionario al destinatario principal del informe final con el fin de recabar las opiniones de sus clientes. El índice medio de satisfacción general de las 19 respuestas recibidas de las oficinas objeto de auditoría en relación con los informes emitidos en 2016 fue de 5,4 (la puntuación máxima es 6). La información detallada sobre los resultados de las encuestas se compila y se da a conocer a la Administración y el Comité de Auditoría de la FAO mediante los informes sobre las actividades de la OIG.

77. Cada cinco años se programan evaluaciones independientes realizadas por analistas externos cualificados en atención a las normas de auditoría interna internacionales. Las recomendaciones del último examen, efectuado en 2012, se aplicaron enteramente y a finales de 2015 se realizó un examen interno de garantía de calidad a mitad de período con la ayuda de un experto externo. El informe se ultimó a principios de 2016 y la conclusión del analista es que la OIG trabaja ateniéndose en términos generales[3] al Marco internacional para la práctica profesional del Instituto de Auditores Internos y que los interesados consideran que los servicios prestados por la OIG agregan valor y son esenciales para la estructura de supervisión de la gestión de la FAO. El analista halló varias esferas de mejoras que debían considerarse antes de la siguiente evaluación externa de la calidad, que está prevista para 2017.

[3] Se trata de la calificación más alta que puede concederse con arreglo a la norma de garantía de la calidad del Instituto de Auditores Internos.

Programa de garantía y mejora de la calidad de las investigaciones

78. En junio de 2013 se llevó a cabo una evaluación externa de la función de investigación. En general, en el examen se llegó a la conclusión de que la OIG cumplía las normas de investigación internacionales y se obtuvieron conclusiones positivas con respecto a la gestión, la documentación y la notificación de los casos. Al final de 2016, la mayoría de las recomendaciones de este examen se habían aplicado con el cierre de las recomendaciones pendientes vinculadas a la finalización y promulgación de las versiones actualizadas de las directrices de investigación de la FAO. El proceso de examen interno de esta actualización estaba en curso en la FAO a finales de 2016. El Comité de Auditoría de la FAO se encarga del seguimiento de las medidas para poner en práctica las recomendaciones pendientes.

Lograr la máxima supervisión y armonización a través de la coordinación y colaboración con otros organismos de supervisión

Coordinación con otros organismos de supervisión de la FAO y con la Oficina del Ombudsman y de Ética

79. Durante el año la OIG mantuvo reuniones periódicas con la OED y el Auditor Externo con el propósito de analizar sus respectivos planes de trabajo para evitar la duplicación innecesaria de actividades de examen en la labor de los organismos de supervisión, así como para realizar aportaciones a la planificación de sus respectivas tareas. La OED y el Auditor Externo reciben automáticamente copia de todos los informes de auditoría interna, y se celebran reuniones de trabajo sobre tareas diversas cuando son pertinentes para la planificación de la labor y las tareas. Al prepararse para auditorías concretas, la OIG examinó y tomó en consideración las cuestiones y recomendaciones que el Auditor Externo había presentado a la Administración en forma de cartas sobre asuntos de gestión e informes de evaluación de la OED.

80. Algunos ejemplos concretos de la estrecha colaboración entre la OIG y la OED en 2016 son los siguientes:

- Somalia (auditoría tras una evaluación): El alcance de la auditoría de la OIG se delimitó para evitar la duplicación de esfuerzos (p. ej., la OIG no se ocupó del Programa de resiliencia porque ya había sido examinado por la OED); esta última compartió información que había recopilado, como los resúmenes de las reuniones con entrevistados, y la OIG se remitió a las recomendaciones de la OED en materia de resiliencia en lugar de formular sus propias recomendaciones sobre los temas ya tratados por la OED.
- Madagascar (evaluación y auditoría escalonadas durante el mismo período): Estrecha coordinación en todas las fases de determinación del alcance, planificación detallada, ejecución y elaboración de informes.
- Colombia (evaluación y auditoría escalonadas durante el mismo período): La OED incluyó a Colombia, entre otros países, en su muestra para la evaluación del objetivo estratégico 3; la OIG incorporó las preguntas que había realizado a las partes interesadas en relación con la auditoría en el cuestionario para las entrevistas de la OED y analizó los resultados del equipo de la OED como prueba de apoyo para evitar reunirse con los mismos interesados durante la auditoría y, además, la OIG entrevistó a un conjunto complementario de interesados. Se pusieron en común los resultados de la auditoría y la evaluación.

81. A lo largo del año se mantuvo la comunicación periódica con la Oficina del Ombudsman y de Ética. En algunos casos, las denuncias recibidas por la OIG o la Oficina del Ombudsman y de Ética se remitieron de la una a la otra cuando estas no correspondían a sus mandatos. La Oficina del Ombudsman y de Ética contribuyó incluyendo en sus actividades de capacitación la sensibilización sobre el mandato y las políticas antifraude de la OIG.

Colaboración con los servicios de supervisión de los otros organismos con sede en Roma

82. El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) fue el organismo anfitrión de la edición de 2016 de la reunión conjunta anual del personal de auditoría, inspección e investigación de los tres organismos con sede en Roma, que tiene por objeto fortalecer la cooperación, la interacción y la creación de redes, así como la actualización profesional en los distintos organismos. El acto incluyó una sesión con el Oficial jefe de información de cada uno de los tres organismos con sede en Roma y con un oficial del Complejo Mundial de INTERPOL para la Innovación en materia de ciberseguridad.

Colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones intergubernamentales

83. La OIG continuó participando activamente en las redes profesionales dedicadas a la auditoría e investigación del sistema de las Naciones Unidas y del sector más amplio de las organizaciones internacionales. El término RIAS hace referencia a la red de representantes de los servicios de auditoría interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, las instituciones financieras multilaterales y las organizaciones asociadas (la red profesional de servicios de auditoría interna de las organizaciones intergubernamentales). El término RIAS-ONU se refiere al subgrupo de esta red específico del sistema de las Naciones Unidas. La Conferencia de Investigadores Internacionales (CII) agrupa las funciones de investigación de los organismos de las Naciones Unidas, bancos multilaterales de desarrollo y otras organizaciones intergubernamentales como, por ejemplo, la Oficina Europea de Lucha contra el Fraude. El término RIS-ONU (representantes de los servicios de investigación del sistema de las Naciones Unidas) se refiere al subgrupo de esta red específico del sistema de las Naciones Unidas. Estas redes ofrecen valiosas fuentes de información para mejorar el rendimiento de la propia OIG y oportunidades de examinar la cobertura de los programas gestionados conjuntamente y sirven de base al desarrollo armonizado de las funciones de auditoría e investigación en el conjunto de las Naciones Unidas y en el sector intergubernamental.

84. En respuesta a la resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la Revisión cuatrienal amplia de la política, la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación ha otorgado prioridad a la realización de auditorías internas conjuntas de todo el sistema de las Naciones Unidas relativas a programas conjuntos. Los servicios de auditoría interna de las Naciones Unidas, incluida la OIG, están respondiendo a través de RIAS-ONU a esta iniciativa de forma colectiva.

85. Varios servicios de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas estaban llevando a cabo en 2016 una auditoría conjunta, dirigida por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), de la iniciativa Unidos en la acción en Viet Nam. Ese mismo año se puso en marcha en Etiopía otra auditoria conjunta del Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia, dirigida por el Programa Mundial de Alimentos (PMA). La OIG participa, como miembro de los comités directivos, en la planificación y supervisión de estas auditorías conjuntas, y contribuyó a las auditorías conjuntas con los resultados de su propia auditoría. Los resultados de estas auditorías conjuntas se comunicarán en 2017.

86. La OIG participó en la 47.ª reunión plenaria de la red RIAS y en la 10.ª de la RIAS-ONU, que se celebraron en septiembre de 2016 en el PNUD en Nueva York. Algunos de los temas tratados en las reuniones de la red RIAS y la RIAS-ONU a las que asistió el Inspector General y un Auditor superior y de las actividades realizadas entre reuniones fueron los siguientes:

- las cuestiones planteadas en las auditorías de los estados financieros;
- el informe de la Dependencia Común de Inspección (DCI) sobre la función de auditoría interna;
- las observaciones a nivel macro y el estado de la reflexión sobre el dictamen de auditoría de toda la Organización;
- la armonización de las calificaciones de auditoría relacionadas con la participación;

- la cuantificación de los costos de supervisión y rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas;
- la encuesta de evaluación comparativa de la Alianza Mundial para la Mejora de la Nutrición;
- el futuro de la auditoría: tendencias, regreso al futuro, posicionamiento de macrodatos, uso de técnicas de auditoría asistidas por computadora (CAATS) y auditoría continua;
- la gestión de riesgos en las organizaciones internacionales que se enfrentan a la crisis de los refugiados;
- la auditoría de la "metodología de los proyectos" para proyectos de todo tipo y cualquier envergadura;
- el cambio climático;
- la identificación de señales de alarma: la importancia de la auditoría interna en la detección y prevención del fraude;
- la auditoría de la GRI de la Organización: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) 2013;
- la ciberseguridad;
- la auditoría de resultados;
- la función de los auditores internos en la lucha contra el blanqueo de dinero y las actividades destinadas a combatir las corrientes ilícitas de dinero.

87. La OIG presentó los resultados de la encuesta de evaluación comparativa anual del Servicio de Auditoría Interna (SAI) de la Comisión Europea, moderó el debate sobre las relaciones entre la Unión Europea y las Naciones Unidas y, conjuntamente con el SAI, organizó la exposición sobre la auditoría de resultados.

88. En octubre de 2016, el Inspector General, el Investigador superior y el investigador de categoría P-4 participaron en la 17.ª CII y la tercera reunión anual de RIS-ONU, cuyo organismo anfitrión fue la Academia Internacional contra la Corrupción, en Laxenburg (Austria). EL Inspector General fue elegido coordinador de la RIS-ONU para el período 2016-17.

89. El Inspector General también fue ponente en la Conferencia, donde examinó el tema sobre la manera de ocuparse de las acusaciones contra altos cargos. Durante la reunión de RIS-ONU, la FAO, como organismo principal, habló del grupo de trabajo sobre prácticas en relación con los temas del régimen de sanciones a los proveedores y el proyecto de política sobre la investigación de acusaciones contra el personal y las unidades de investigación.

90. Algunos de los temas tratados en las reuniones de la CII y RIS-ONU fueron los siguientes:

- la generación de una cultura sostenible y ética de la Organización;
- la lucha contra el fraude y la corrupción en los proyectos de desarrollo a través de la acción coercitiva y la prevención;
- los últimos avances en cuanto al marco jurídico y las repercusiones de las inmunidades en las investigaciones;
- los últimos avances en la política de protección de los denunciantes;
- la importancia de la contabilidad forense o de investigación en las investigaciones;
- las investigaciones del personal interno, haciendo hincapié en las investigaciones de las conductas impropias.

Anexo A

Entidades de riesgo incluidas en el registro institucional de riesgos de la OIG cubiertas en las auditorías completadas o en curso a finales de 2016 (las entidades de alto riesgo se indican en negrita y cursiva)

Categoría de la entidad	Subcategoría		Entidad auditable / riesgos altos
Ejecución de los objetivos estratégicos	Gobernanza del Marco estratégico		***Orientación estratégica, coordinación y supervisión***
	Formulación de los planes de acción y el marco de resultados relacionados con los OE		***Marco de resultados***
	Gestión y operaciones del Programa de campo		***Formulación y aprobación de proyectos***
			Seguimiento de proyectos
			Gestión y ejecución de proyectos en emergencias de nivel 1 y 2
			Control presupuestario
			Distribución de insumos
			Sostenibilidad de los beneficios de los proyectos
Entorno favorable	OF 6: Calidad, conocimientos y servicios técnicos		***Autorizaciones técnicas***
			Servicios de apoyo técnico (SAT)
			Estadística
	OF 8: Promoción		***Movilización de recursos***
			Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)
	OF 9: Sistemas y tecnología de la información		***Planificación institucional de los recursos***
			Proyectos de gastos de capital
	OF 10: Gobernanza, supervisión y dirección de la FAO		***Aplicación de las recomendaciones***
			Políticas y procedimientos contra el fraude
Entorno favorable 2 (Administración)	OF 11: Administración eficiente y eficaz	Gestión financiera	Inversiones
			Desembolsos de las oficinas descentralizadas
			Control interno y marco de rendición de cuentas
			Gestión del capital

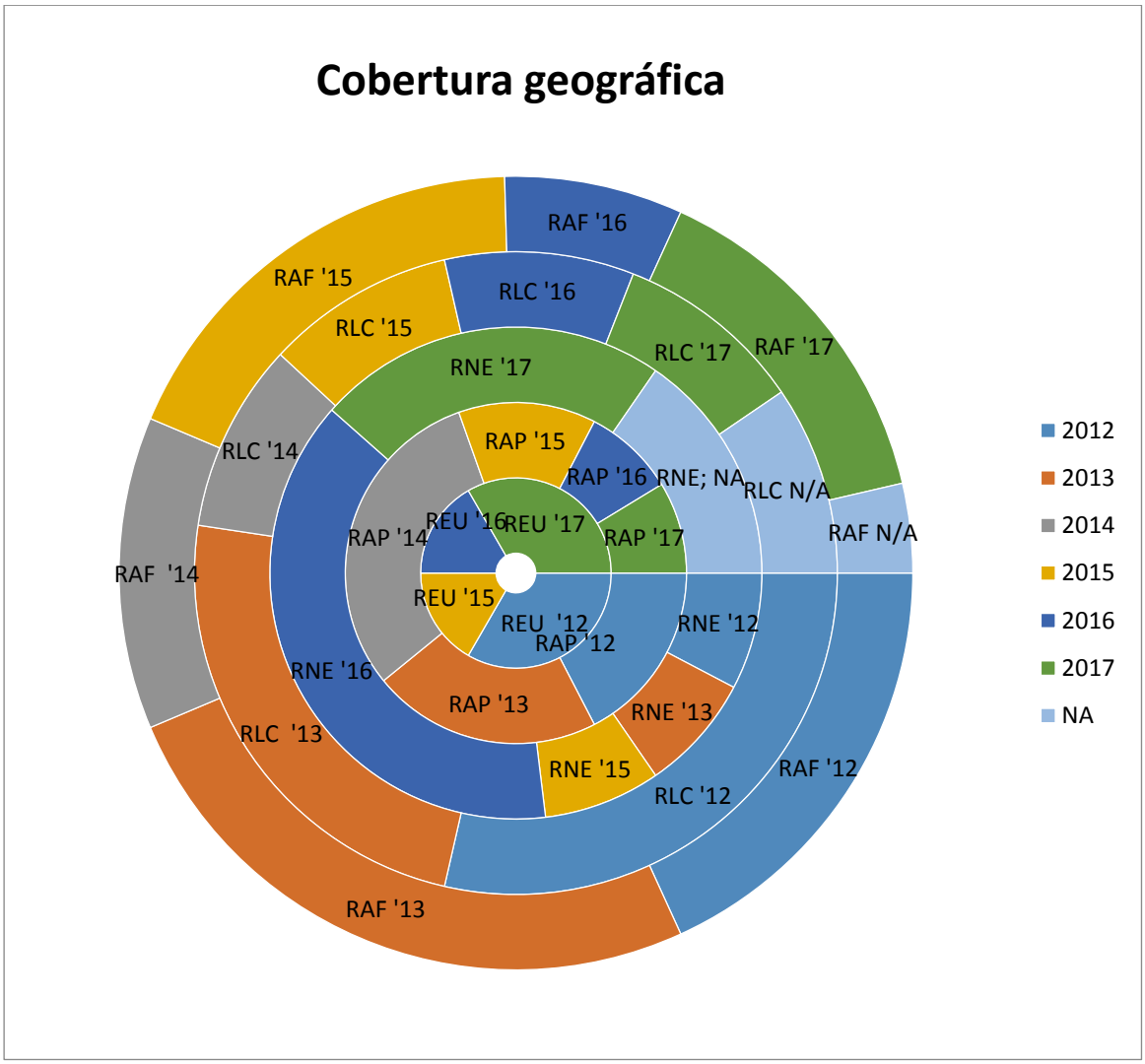
		Gestión de los recursos humanos	Derechos del personal: subsidio de educación
		Gestión de compras, activos e instalaciones	***Gestión de activos fijos***
			Compra de bienes
			Planificación de las compras
			Contratación sobre el terreno
			Contratación de productos de información y desarrollo promocional
		Servicios administrativos y otros servicios	Prestaciones del Economato
			Cooperativa de Crédito
	Gestión y funcionamiento de las oficinas descentralizadas	Estructura y capacidad de las oficinas descentralizadas	***Estructura y capacidad de las oficinas descentralizadas***

Anexo B

Cobertura de las auditorías de las oficinas descentralizadas

Logro previsto del objetivo de cobertura completa de todas las oficinas en los países importantes durante los tres bienios que terminan en 2017, por región y año:

	REU	RAP	RNE	RLC	RAF
2012	2	4	1	6	10
2013		5	1	5	14
2014		7		2	7
2015	1	3	1	2	10
2016	1	2	5	2	4
2017	2	2	3	2	8



Anexo C

Informes publicados en 2016 con arreglo a la política de divulgación

Descripción de la tarea	Núm. del informe
Examen integral de la Representación de la FAO en Haití	AUD 0116
Examen de los Servicios de apoyo técnico (SAT)	AUD 0216
Evaluación de los riesgos de tesorería	AUD 0316
Informe de síntesis sobre los programas y las operaciones	AUD 0416
Somalia: examen integral por países	AUD 0516
Uganda: examen integral por países	AUD 0616
Examen de alto nivel de la gestión de los riesgos de fraude financiero y de otras prácticas corruptas de la FAO	AUD 0716
Recuento del inventario físico del Economato correspondiente a 2015	AUD 0816
Cumplimiento de las políticas en materia de TI: contratación de recursos humanos no funcionarios relacionados con la TI	AUD 0916
Examen de las actividades de gestión, financieras y administrativas (estudio teórico): Representación de la FAO en Liberia	AUD 1016
Informe de síntesis sobre la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno de las auditorías de las oficinas en los países de 2015	AUD 1116
Examen de las actividades financieras y administrativas de la Representación de la FAO en Guinea	AUD 1216
Examen del subsidio de educación	AUD 1316
Gestión de las inversiones	AUD 1416
Aplicación del Marco estratégico de la FAO en la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC)	AUD 1516
Aplicación del Marco estratégico de la FAO en la Oficina Regional para Asia y el Pacífico (RAP)	AUD 1616
Aplicación del Marco estratégico de la FAO en la Oficina Regional para África (RAF)	AUD 1716
Examen integral de la Representación de la FAO en Senegal	AUD 1816
Aplicación del Marco estratégico de la FAO en la Oficina Regional para Europa y Asia Central (REU)	AUD 1916
Representación de la FAO en Jordania: examen integral por países	AUD 2016
Examen integral de la Representación de la FAO en Madagascar	AUD 2116
Aplicación del Marco estratégico de la FAO en la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte (RNE)	AUD 2216
Examen integral de la Representación de la FAO en Yemen	AUD 2316
Examen de la función de movilización de recursos en la FAO	AUD 2416

Oficina Subregional para el Asia Central (SEC): examen limitado de los programas, las operaciones y la administración	AUD 2516
Examen especial del Economato de la FAO	AUD 2616
Representación de la FAO en Nepal: examen integral por países	AUD 2716
Gestión de los activos fijos	AUD 2816
Examen integral: Oficina Subregional de la FAO para las Islas del Pacífico (SAP)	AUD 2916
Examen de los contratos en materia de productos de información y desarrollo promocional	AUD 3016
Examen de los servicios médicos de la FAO	AUD 3116

Informes sobre las enseñanzas adquiridas en las investigaciones

Descripción	Informes emitidos
Ninguno en 2016	

Anexo D

Resúmenes de los resultados de las auditorías e inspecciones comunicadas en 2016

AUD 0116 - Examen integral de la Representación de la FAO en Haití

La esfera relativa a la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno de la Representación se consideró parcialmente satisfactoria. Eran necesarias mejoras en la estructura y la dotación de personal, por ejemplo, la elaboración de un organigrama, la alineación del mandato, la reevaluación de la categoría P-5 del FAOR y la consideración de la creación del puesto de Representante Adjunto de la FAO. El personal debería reunirse periódicamente y debería efectuarse un examen del apoyo recibido de la Oficina Regional o la Oficina Subregional. Tanto el seguimiento del rendimiento como la gestión de riesgos requieren una mayor estructuración y es necesario separar mejor las funciones.

La esfera de los programas y las operaciones se calificó de parcialmente satisfactoria. El objetivo para la movilización de recursos del MPP no se ajustaba a las actividades reales. Se recomendó que en el próximo MPP (que se formularía en 2016) se armonizara con las actividades un objetivo realista para la movilización de recursos. La movilización de recursos, que tenía carácter especial, debía organizarse de manera sistemática. Debería adoptarse un enfoque estructurado de la recopilación de datos en apoyo de los indicadores del rendimiento a fin de constituir una base cuantificable para evaluar el progreso en la aplicación del MPP. Debería establecerse un proceso estructurado de reuniones periódicas y presentación de informes en relación con la gestión y el seguimiento de proyectos en la Representación. Algunos proyectos presentan importantes retrasos debidos en parte a calendarios poco realistas, conflictos con los asociados en cuanto al enfoque de aplicación y demoras en la contratación y la adquisición.

La labor financiera y administrativa se consideró satisfactoria. Las principales esferas de mejora son la adquisición —en particular por lo que hace a la mejora de la transparencia y los procedimientos de selección de proveedores—, los activos y los recursos humanos.

El examen planteó 17 esferas de acción y siete cuestiones de cumplimiento para subsanar las debilidades y deficiencias señaladas. El FAOR, que ha aceptado las medidas recomendadas, ya ha puesto en marcha medidas correctivas.

AUD 0216 - Examen de los Servicios de apoyo técnico (SAT)

En el examen se analizó la gestión de los recursos de los SAT como parte del mecanismo de recuperación de costos de la Organización para sus servicios técnicos, así como la eficacia de los SAT prestados para garantizar la calidad técnica de los proyectos y programas de la FAO.

La Organización ha establecido sistemas, normas y procedimientos para la planificación, la presupuestación y el registro de los SAT. Sin embargo, las partes interesadas no llegaron a un acuerdo en cuanto a la manera en que debía calcularse la tasa de recuperación de los SAT a efectos de planificación y presentación de informes. Se observó que la ausencia de un enfoque institucional normalizado para la determinación de la tasa de recuperación de los SAT en el caso de los servicios presupuestados suponía la principal deficiencia en la gestión general de estos recursos por parte de la Organización. Entre otros factores, contribuyen la falta de sentido de apropiación de la política institucional general sobre SAT y una cadena de responsabilidad poco clara que ha provocado que no se llegue a un consenso en cuanto a la determinación de los ingresos por concepto de SAT entre las partes interesadas. Otra consecuencia es que no se dispone de datos actualizados sobre los SAT presupuestados y recuperados para poder determinar con precisión y supervisar las tasas de recuperación de los SAT a nivel de la Organización y la recuperación en comparación con los objetivos de ingresos de SAT a nivel de la unidad.

La capacidad de las unidades técnicas de planificar y prestar SAT de manera adecuada y oportuna se considera deficiente y afecta en última instancia a la calidad y la eficacia de los SAT proporcionados a los proyectos. Algunos de los factores que contribuyen son los siguientes: las carencias sin suplir en las competencias técnicas dentro de las unidades que prestan SAT; la asignación desigual de funciones relativas a los SAT a los oficiales técnicos principales, lo que da lugar a una discordancia entre los compromisos en materia de SAT y la capacidad de los oficiales; y la adopción en las unidades de medidas inadecuadas para la evaluación de la garantía de la calidad de los SAT.

La nueva guía sobre el ciclo de proyectos y la revisión de la recuperación de costos aportan claridad acerca de las funciones y responsabilidades, pero aún deben abordarse varias dificultades de capacidad fundamentales.

La OIG acordó 14 medidas con las principales partes interesadas a fin de ayudar a mejorar la gestión de los recursos relativos a los SAT y de aumentar su calidad y eficacia. A continuación, se presentan las cinco medidas que se consideran más prioritarias:

- normalizar la metodología empleada para calcular las tasas de recuperación de los SAT institucionales;

- examinar y consolidar las políticas y los procedimientos de la FAO para los SAT en un documento para facilitar la consulta a todos los participantes en el ciclo de proyectos;

- definir claramente las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas de todas las partes interesadas que intervienen en la recuperación de los SAT;

- automatizar el proceso de recuperación de los SAT, realizado por escrito, para los proyectos de fondos fiduciarios y armonizarlo con el proceso establecido para los programas de cooperación técnica (PCT);

- concluir las actividades ya iniciadas encaminadas a evaluar las deficiencias en materia de aptitudes y estudiar la introducción de sistemas de garantía de la calidad de los SAT.

AUD 0316 - Evaluación de los riesgos de tesorería de la FAO

A finales de 2015 la OIG contrató a la empresa consultora KPMG para que llevara a cabo una evaluación de los riesgos del servicio de tesorería de la FAO. Actualmente, la CSF se subdivide en las siguientes dependencias, que presentan informes directamente al Director y tesorero:

- Grupo de Tesorería e inversiones.

- Grupo de Operaciones financieras.

- Grupo de Nóminas y prestaciones.

- Grupo de Presentación de informes financieros (rendición de cuentas del libro mayor y activos).

La gestión de la tesorería se realiza a diversos niveles y comprende muchos procesos diferentes, que van desde la gobernanza general hasta las actividades operacionales (por ejemplo, la administración del efectivo y las inversiones). Las unidades de Gestión Financiera Mundial y de Banca y Pagos llevan a cabo numerosas actividades de tesorería. Además, la gestión de la tesorería tiene enormes repercusiones sobre el terreno, ya que los principales procesos tienen un efecto directo en este ámbito (por ejemplo, en la reposición de efectivo, las cuentas bancarias y las transacciones de divisas).

En la evaluación de riesgos se determinaron 41 posibles riesgos, de los cuales 14 se consideraron de riesgo bajo, 23 de riesgo medio y cuatro de riesgo alto. Los cuatro riesgos elevados guardan relación con la gestión del cambio de divisas, el riesgo de contraparte (es decir, el riesgo de que la otra parte de un acuerdo pueda incumplir las obligaciones contraídas), la reposición de la cuenta de anticipos (es decir, el riesgo de que se suministren los fondos sobrantes, lo que puede dar lugar a una exposición

innecesaria a riesgos nacionales, de contraparte o relacionados con los tipos de cambio) y el seguimiento de las operaciones. Asimismo, en la evaluación se puso de relieve la necesidad de reforzar el entorno de control general de la CSF mediante una mejor documentación de los procedimientos, las directrices, las funciones y las responsabilidades.

La OIG colaboró con el equipo directivo de la CSF a fin de elaborar un plan de acción con 31 medidas acordadas para abordar las carencias determinadas.

AUD 0416 - Informe de síntesis sobre las dificultades de programas y operaciones indicadas en las auditorías de oficinas en los países de 2014 y 2015

Como complemento de las auditorías de los programas y las operaciones de las oficinas en los países, la OIG elabora informes de síntesis periódicamente en los que resume las cuestiones comunes y recomienda medidas para la mejora en toda la Organización.

El rendimiento de las oficinas en los países por lo que hace a los programas y las operaciones se evaluó en función de 14 criterios de control, determinados por la OIG en consulta con la Administración de la FAO. Se organizan en dos categorías generales:

Esfera de auditoría A: enlace, comunicaciones y programación por países.

Esfera de auditoría B: gestión de los programas y operaciones de los programas de campo.

En general, fueron satisfactorias las calificaciones de las auditorias de los programas y las operaciones de un 59 % de los criterios de control de auditoría en la esfera de auditoría A y de un 61 % en la esfera de auditoría B.

En la esfera de auditoría A es necesario que la Organización preste especial atención a dos ámbitos: i) enlace y promoción; ii) viabilidad del MPP y movilización de recursos. El establecimiento de indicadores de rendimiento cuantificables y acordados relativos a los FAOR, así como de un proceso reforzado y significativo de garantía de la calidad llevado a cabo por entidades superiores (oficinas regionales y unidades de la Sede), alentaría a la Administración superior a reforzar los controles en este ámbito.

En lo concerniente a la esfera de auditoría B, el desempeño de las oficinas en los países examinadas fue en general bueno en aspectos como la selección de asociados en la ejecución y de proveedores de servicios y la satisfacción de los requisitos de evaluación y seguridad de los proyectos. Sin embargo, no obtuvieron buenos resultados en otros ámbitos como el seguimiento de las operaciones y la presentación de informes al respecto. La OIG constató que muchas de las deficiencias de control señaladas estaban relacionadas en última instancia con debilidades en la rendición de cuentas y el control interno.

En el informe de síntesis anterior (AUD 3014) ya se había establecido un conjunto de ocho medidas acordadas para abordar estas dificultades. Algunas ya se han concluido en esta fase, mientras que la Administración sigue aplicando otras. La OIG se abstiene de proponer más medidas acordadas en esta fase a fin de permitir a la Administración centrarse en la aplicación de las que revisten una importancia crucial y siguen pendientes.

AUD 0516 - Examen integral de la Representación de la FAO en Somalia

La labor en la esfera de los programas de la Representación se consideró parcialmente satisfactoria. En general, el FAOR recientemente designado ha afianzado las relaciones con partes interesadas externas tanto en Nairobi como en Mogadiscio. Las partes entrevistadas por la OIG formularon observaciones positivas sobre las actividades de enlace del FAOR. Algunas de las principales esferas susceptibles de mejora son: i) hacer un mayor hincapié en el desarrollo a más largo plazo y la creación de capacidad; ii) definir objetivos realistas en cuanto a la movilización de recursos; iii) establecer un marco lógico de seguimiento adecuado para el MPP con indicadores clave del rendimiento que sean específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada (SMART) a fin de medir los progresos realizados hacia el logro de las prioridades del país.

La esfera de la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno se calificó de parcialmente satisfactoria. La Representación emplea un enfoque programático para sus operaciones en Somalia, lo que facilita la distribución de los gastos y hace posible una mayor concentración de recursos en las prioridades compartidas y las acordadas internamente. No obstante, la OIG observó varias esferas de mejora que deben abordarse para garantizar que los fondos de los donantes se emplean de manera transparente y con una finalidad definida, a saber: i) el establecimiento de una estructura simplificada en la que las funciones y responsabilidades se asignen con claridad al personal y las unidades y se incluyan líneas de notificación claras; ii) las prácticas de seguimiento y evaluación basadas en los resultados encaminadas a reducir al mínimo el riesgo de que la Representación no informe sobre su desempeño de manera completa y precisa; iii) los ahorros por eficiencia y la reducción de costos a fin de garantizar un nivel de costos comunes en consonancia con el volumen actual de operaciones; iv) el fortalecimiento de los controles presupuestarios al adoptar la administración una actitud firme frente a la rendición de cuentas, la transparencia y la observancia de los principios contables generalmente aceptados por lo que hace a los arrastres y ajustes de final de año.

En la esfera de las operaciones, el desempeño de la Representación se calificó de parcialmente satisfactorio. La Representación actúa sobre la base de un enfoque programático destinado a mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones. El enfoque permitió a la Representación trabajar con los donantes en una estrategia de aplicación del programa a largo plazo, planificar las intervenciones sectoriales de forma coordinada, adoptar un enfoque de financiación integrado, informar a los donantes acerca de los progresos mediante un informe conjunto y evaluar de manera global las repercusiones del programa sobre el terreno. Al mismo tiempo, este enfoque planteó varios desafíos, entre otros, los siguientes: i) la insatisfacción de los donantes al no proporcionarse información detallada en el informe conjunto sobre la marcha de los trabajos; ii) la dificultad inicial de los sistemas institucionales para reflejar este enfoque; iii) las dificultades encontradas al armonizar el programa y sus costos compartidos con la corriente intermitente de fondos de proyectos de distinta duración. Para hacer frente a estos desafíos, la OIG propuso que debía incorporarse al MPP el concepto de enfoque programático —que comprende fondos comunes, la presentación de un informe conjunto y un único plan de trabajo— como principal enfoque de aplicación de la FAO. La Representación debería garantizar que los donantes y el Gobierno estén de acuerdo con los principales elementos operacionales. Además, debe emplear los sistemas institucionales con fines más claros para gestionar y registrar sus operaciones, así como presentar informes al respecto.

La esfera de las finanzas y la administración también se calificó de parcialmente satisfactoria. La Representación aplica buenas prácticas de planificación de las compras, determinación de proveedores, seguimiento de las condiciones de la entrega y calidad de los artículos adquiridos y los servicios (incluida la aplicación de la indemnización por daños y perjuicios) y documentación del desempeño de los proveedores. Además, la Unidad de Cumplimiento aplica una práctica elogiada ampliamente en la comunidad para el desarrollo del país encaminada a la verificación de las intervenciones de la FAO basadas en el aporte de efectivo. No obstante, es necesario que el FAOR garantice que la unidad administrativa respeta siempre las políticas y los procedimientos de la FAO cuando realiza procesos administrativos. En general, la OIG observó que el personal de la Representación piensa que es admisible eludir las normas y los reglamentos establecidos a fin de

realizar una tarea urgente en un entorno de funcionamiento difícil sin entender completamente el contenido y la pertinencia de la norma. Algunas de las esferas en las que se podría mejorar la administración son:

- el examen de los presupuestos de las cartas de acuerdo cuando se contrata a los mismos asociados en la ejecución en varias intervenciones;
- la mejora de la calidad de los registros recogidos en el SMGR;
- la formulación de una estrategia de recursos humanos ajustada al volumen previsto para el programa futuro;
- el fomento de la transparencia y competitividad en la selección de personal;
- la revisión de la subdelegación de facultades del Responsable del presupuesto y la mejora de la supervisión y aprobación de las transacciones a fin de promover la rendición de cuentas en relación con los pagos y anticipos. La OIG desea en particular hacer hincapié en que la Representación debería cumplir con las normas de la FAO sobre emisión y tramitación de pagos anticipados y su liquidación posterior. La Representación creó su propia práctica, que no cumple plenamente las normas de la Organización, dificulta el seguimiento de la CSF y puede facilitar el uso indebido de fondos;

El examen planteó 13 esferas de acción y 20 cuestiones de cumplimiento para subsanar las debilidades y deficiencias señaladas. El FAOR, que ha aceptado las medidas recomendadas, ya ha puesto en marcha medidas correctivas.

AUD 0616 - Examen integral por países de la Representación de la FAO en Uganda

La esfera relativa a la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno se consideró satisfactoria. Los principales ámbitos de mejora fueron la determinación de fondos a más largo plazo para las funciones administrativas básicas y la celebración de reuniones periódicas del personal.

El programa y las actividades se calificaron de satisfactorios. El FAOR debe garantizar la aplicación y supervisión de los planes relativos a la movilización de recursos, la comunicación y el seguimiento del rendimiento. Es necesario mejorar la gestión y el seguimiento de la presentación de informes sobre los proyectos a los donantes; los principales donantes deben mencionar siempre el retraso en la presentación de informes como una fuente de insatisfacción.

La labor financiera y administrativa se consideró satisfactoria en términos generales. Con la llegada del asistente administrativo del Representante de la FAO, el asistente de logística, el oficial internacional de compras y el oficial de operaciones en 2014 y 2015 se reforzaron las actividades de control, documentación y archivado. Sin embargo, aún debe llevarse un seguimiento más estrecho de los controles relativos a los recursos humanos, el dinero para gastos menores, el inventario, los anticipos en efectivo operacionales y las conciliaciones bancarias.

El examen planteó nueve esferas de acción y 25 cuestiones de cumplimiento para subsanar las debilidades y deficiencias señaladas. El FAOR ya ha puesto en marcha medidas correctivas.

AUD 0716 - Examen de alto nivel de la gestión de los riesgos de fraude financiero y de otras prácticas corruptas de la FAO

La OIG llevó a cabo un examen de alto nivel de los riesgos de fraude financiero y de otras prácticas corruptas en la FAO, así como de las medidas de mitigación adoptadas. El objetivo del examen fue resumir y comunicar los resultados de los exámenes de alto nivel y detallados realizados recientemente por la OIG, la DCI y otras partes externas, que ofrecen una referencia y un plan para las futuras actividades de la FAO destinadas a abordar estos riesgos.

Como cualquier otra organización, la FAO está expuesta a riesgos de fraude. El valor de las cuantías que se ha señalado que la FAO ha perdido debido al fraude en los últimos bienios no es significativo en comparación con el gasto total. Este bajo nivel de pérdidas puede atribuirse en parte a su modelo operativo, si bien, teniendo en cuenta los estudios citados por la DCI en su examen actual sobre la prevención y detección del fraude y la respuesta al mismo en el sistema de las Naciones Unidas, es más probable que se deba a que el fraude no se denuncia lo suficiente.

Las medidas contra el fraude respaldan la ejecución de la FAO en relación con sus esferas fundamentales de rendimiento, en particular la protección de los recursos frente al fraude, los daños y perjuicios, los robos y las pérdidas. Además, las expectativas de las partes interesadas de que la FAO y otras organizaciones de las Naciones Unidas prevengan el fraude y recuperen las pérdidas cuando se produzcan han alcanzado un máximo sin precedentes. Si la FAO no consiguiera seguir aplicando las mejores prácticas como ejemplo de la filosofía de "tolerancia cero" presentada en su política contra el fraude, se plantearían graves problemas financieros y de reputación.

Si bien no es posible evitar completamente el fraude, existen maneras de reducir al mínimo los riesgos y aumentar las posibilidades de detectarlo. Solo con esfuerzos diligentes y continuos puede una organización protegerse de los actos fraudulentos significativos.

Basándose en su examen, la OIG ha concluido que el enfoque de la FAO relativo a la gestión de los riesgos de fraude es fragmentario y que no se cuenta con indicios suficientes para formarse una opinión sobre la eficacia de los controles existentes. Un aspecto positivo es que la Administración ha dado a conocer su visión de tolerancia cero frente al fraude y que se cuenta con un marco reglamentario sólido que la respalda, empezando por las políticas de la FAO contra el fraude y otras prácticas corruptas. Sin embargo, no se ha definido con claridad quién debe hacerse cargo de la política sobre el fraude, lo que puede dificultar su aplicación eficaz, a pesar de la responsabilidad de las unidades de la FAO que controlan determinadas políticas (ya sea en materia de recursos humanos, finanzas, administración u operaciones) de comprobar que no hay fraude en sus políticas y de garantizar que se incorporan los principios generales y los requisitos específicos del documento AC 2015/08 en sus políticas. Por ejemplo, no se dispone de una estrategia de gestión del fraude, que podría ser elaborada o coordinada por una unidad que fuera responsable o estuviera al cargo de la política sobre el fraude. No se ha realizado una evaluación de riesgos, por lo que esta unidad podría coordinar el proceso, proporcionando apoyo y orientaciones a las unidades que participaran en la evaluación. Es necesario sensibilizar e impartir capacitación, pero se hace de manera puntual e insuficiente. También se dispone de instrumentos eficaces para denunciar el fraude, se ha considerado externamente que la función de investigación cumple las normas internacionales y las propias normas internas de la FAO, y las investigaciones dan lugar a medidas disciplinarias cuando las circunstancias lo exigen. Si bien se podría hacer más para aumentar la sensibilización sobre el fraude, se han reconocido estas cuestiones y se han señalado las mejoras. Aunque existe un conjunto de controles internos para combatir el fraude, no siempre son fruto de un proceso sólido de evaluación específica de riesgos. Es posible que algunos riesgos de fraude se controlen en exceso, mientras que otros no se controlen lo suficiente.

La OIG considera que debe otorgarse prioridad a asegurar la finalización de un programa general de GRI en la Organización en el que se incluya un elemento sólido contra el fraude.

Resumen de la evaluación

En el siguiente cuadro se resume la evaluación de la OIG de la coherencia de la FAO en cuanto a las mejores prácticas en las distintas subesferas analizadas en el examen (elaborado sobre la base del modelo del COSO).

Componente del COSO	Resumen de la evaluación de la OIG
I. Entorno de control:	
I.1 Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	■ Generalmente conforme
I.2 Establece una estructura y asigna autoridad y responsabilidad	▲ Parcialmente conforme
I.3 Obliga a rendir cuentas	▲ Parcialmente conforme
II. Evaluación de riesgos	▲ Parcialmente conforme
III. Actividades de control:	
III.1 Selecciona, desarrolla y emplea controles	▲ Parcialmente conforme
III.2 Investiga las acusaciones y aplica sanciones	■ Generalmente conforme
IV. Información y comunicación:	
IV.1 Sensibiliza a empleados y terceros	▲ Parcialmente conforme
IV.2 Establece canales de comunicación	▲ Parcialmente conforme
IV.3 Comunicación con los asociados que aportan recursos	▲ Parcialmente conforme
V. Seguimiento	▲ Parcialmente conforme

Leyenda de la evaluación de la OIG:

• Generalmente conforme: las políticas, los procedimientos y las prácticas de la FAO cumplen la mayoría de los requisitos.

• Parcialmente conforme: las políticas, los procedimientos y las prácticas de la FAO cumplen algunos de los requisitos, pero se pueden realizar mejoras a fin de garantizar un rendimiento más eficaz respecto de algunos requisitos.

• No conforme: las políticas, los procedimientos y las prácticas de la FAO incumplen la mayoría de los requisitos.

AUD 0816 - Recuento del inventario físico del Economato correspondiente a 2015

La OIG llevó a cabo un recuento del inventario del Economato a fin de año con el objetivo de obtener datos de comprobación para ayudar al Auditor Externo a evaluar la existencia y exhaustividad del balance del inventario a 31 de diciembre de 2015. El inventario es uno de los activos materiales más consistentes de los estados financieros del Economato. A 31 de diciembre de 2015, ascendió a 1 946 318 EUR, lo que representa aproximadamente el 50,62 % del total de 3 844 738 EUR de activos del Economato, tal como se indica en los estados financieros correspondientes a 2015.

Basándose en esta observación y en un control independiente por muestreo, la OIG determinó que el Economato había establecido y aplicado procedimientos adecuados para llevar a cabo el recuento de fin de año. El recuento mediante control por muestreo de la OIG no reveló diferencias sustanciales con el realizado por el propio Economato.

AUD 0916 - Cumplimiento de las políticas en materia de TI: contratación de recursos humanos no funcionarios relacionados con la TI

La OIG examinó el cumplimiento de las unidades de la FAO en cuanto a los aspectos presentados en el Boletín del Director General n.º 2013/72, "Accountability for FAO's Information Technology" (Rendición de cuentas en relación con la tecnología de la información [TI] de la FAO) y la Circular Administrativa n.º 2015/20 "FAO's Information Technology Products and Instruments" (Productos e instrumentos de TI de la FAO). En particular, la OIG analizó el cumplimiento de la disposición por la cual se exige a las unidades de la FAO que deseen contratar recursos humanos no funcionarios para realizar trabajos relacionados con la TI que soliciten y obtengan la aprobación de la CIO con anterioridad.

En la mayoría de los casos, las unidades de contratación indicaron que desconocían que el ámbito de aplicación de la política se aplicara a su situación concreta. En otros pocos casos, las unidades de contratación reconocieron que desconocían por completo las políticas. La OIG no encontró indicios de que las unidades de contratación pretendieran deliberadamente eludir la norma en los casos detectados. Sin embargo, teniendo en cuenta que 32 de los 53 casos de incumplimiento determinados guardaban relación con contratos o prórrogas de contratos emitidos tras la publicación de la Circular Administrativa 2015/20, en la que se esclarecía la versión original del Boletín del Director General, la OIG considera que los motivos que aducían varias unidades para no solicitar la aprobación de la CIO no eran convincentes.

Habida cuenta del número relativamente alto de casos de incumplimiento y de la coherencia de las respuestas recibidas de distintas unidades de la FAO examinadas, la OIG considera que una de las razones del incumplimiento es la falta de comprensión del ámbito de aplicación de la política, sobre todo en relación con algunas situaciones específicas analizadas en el informe.

En el informe se incluyen dos medidas acordadas encaminadas a aumentar la sensibilización general y la comprensión de la política, así como su observancia.

AUD 1016 - Examen de las actividades de gestión, financieras y administrativas (estudio teórico): Representación de la FAO en Liberia

En relación con las dos esferas examinadas en esta auditoría, la evaluación general indicó que se necesitan mejoras importantes en la gobernanza, la rendición de cuentas y el control interno, y que la esfera de la gestión financiera y administrativa es insatisfactoria.

Esta auditoría se llevó a cabo a distancia, sin que la OIG viajara al país y en sí se trataba de un ejercicio experimental para determinar la validez de la metodología utilizada. Una de las causas fundamentales de las deficiencias en el sistema de control interno fue que, durante algunos períodos comprendidos en la auditoría, la Representación corrió a cargo de FAOR interinos, lo que dificultaba llevar a cabo una supervisión y seguimiento adecuados; además, contribuyó el aumento de las actividades y los desafíos relacionados con la emergencia del Ébola. La Representación debe acelerar los progresos en la mejora de su sistema de control interno y, en particular, el archivado total para justificar las transacciones.

En la evaluación se consideró que eran necesarias mejoras importantes en la esfera de la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno. Entre las esferas de mejora en esta sección figuran las siguientes: i) Aún no se ha elaborado el MPP para 2016-19 debido al brote de la enfermedad provocada por el virus del Ébola y los cambios experimentados por el Ministerio de Agricultura. Como marco programático la Representación utiliza el MPP relativo a 2012-15, que puede haber quedado obsoleto y ya reflejar las prioridades del país. Los mecanismos de seguimiento

no han resultado eficaces y no se ha reunido el Comité Directivo. ii) Varios proyectos excedieron sus fechas límite hace años y no se han cerrado aún debido a la falta de un informe final o al gasto deficitario respecto del presupuesto. La labor del programa de campo general está disminuyendo y la Representación necesita apoyo de la RAF y la Sede en sus iniciativas de movilización de recursos. iii) El estudio teórico de la OIG reveló que, en el fondo, no se justificaban las transacciones, lo que indica que el entorno de control de la Representación era débil y que no se realizaban los controles básicos. El FAOR actual está abordando estas deficiencias.

La esfera de las finanzas y la administración se calificó de insatisfactoria. Debe prestarse especial atención a los ámbitos de las adquisiciones, los activos y los recursos humanos. Además, la documentación no se archiva debidamente, lo que puede ocasionar problemas en caso de que los donantes, por ejemplo, los fondos de la Unión Europea, realizaran una verificación o evaluación. No se cuenta con una estrategia ni una planificación de las adquisiciones para satisfacer las necesidades operacionales de la Representación. La función relacionada con las adquisiciones se comparte entre distintos funcionarios. La gestión de las cartas de acuerdo presenta deficiencias, por ejemplo, el archivado en relación con la selección y supervisión de los proveedores de servicios. La OIG no puede evaluar la idoneidad de los controles de gestión de activos y existencias al no haber recibido documentos justificativos sobre la muestra de activos y existencias retiradas. La Representación no tiene clara la manera de satisfacer sus necesidades operacionales con su estructura actual de personal al no haber efectuado un análisis de las necesidades operacionales frente a las de personal. No se disponía de documentación sobre la contratación, la escala de sueldos y el rendimiento de la mayoría de recursos humanos no funcionarios analizados, o bien esta no era adecuada. No se proporcionó toda la documentación justificativa relativa a las facturas. Además, los registros de proveedores estaban incompletos, en los documentos justificativos sobre ajustes no se recogía el motivo real, se había emitido un gran número de pagos anticipados a la misma persona y algunos de ellos se utilizaron para la contratación directa o para contratar a personal local sin los debidos contratos. El gran número de anticipos de sueldo emitidos sin la aprobación del Centro de Servicios Compartidos (CSC) indica una desviación de la autoridad delegada del Responsable del presupuesto.

En el informe de auditoría se incluyen 12 medidas acordadas y se plantean 27 cuestiones de cumplimiento para hacer frente a las debilidades y deficiencias señaladas. El FAOR acordó poner en marcha las medidas correctivas necesarias para subsanar esta situación.

AUD 1116 - Informe de síntesis sobre la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno de las auditorías de las oficinas en los países de 2015

Con el presente informe se inaugura la presentación por la OIG de resúmenes periódicos de las conclusiones de auditoría relativas a las dificultades en materia de gobernanza, rendición de cuentas y sistema de control interno de las oficinas en los países a raíz de una cobertura más sistemática de estos ámbitos de auditoría a partir de 2015. En el informe se evalúa a escala global el grado en que las oficinas en los países han aplicado los controles en esta esfera, se analizan las causas de las deficiencias, se determina si es necesario adoptar medidas a nivel institucional y se establece un punto de referencia para futuras evaluaciones de los progresos. En el presente informe se unen los informes de síntesis individuales relativos a las dificultades con programas y operaciones y a las cuestiones de gestión financiera y administración de las oficinas en los países.

En la evaluación de la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno, la OIG determinó 11 criterios de control en consulta con la Administración de la FAO. Se organizan en cuatro categorías generales: 1) gobernanza; 2) gestión de riesgos; 3) rendición de cuentas y sistema de control interno; 4) calidad de los datos.

Durante 2015 se llevaron a cabo exámenes de la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno en 12 oficinas en los países. En general, la labor de nueve oficinas (el 75 %) se calificó de satisfactoria y la de las tres restantes (el 25 %), de parcialmente satisfactoria. Si bien este resultado es principalmente positivo, es importante señalar que las orientaciones institucionales y las expectativas relacionadas con esta esfera han evolucionado considerablemente en los últimos años.

En general, la OIG determinó una serie de cuestiones relacionadas con esta esfera que debían señalarse a la atención de la Organización para que las mejorara. Entre ellas figuran las siguientes.

la formulación de objetivos cuantificables y acordados para las oficinas en los países y los FAOR a fin de hacer posible una gestión del rendimiento centrada en los resultados;

la alineación de las estructuras y los recursos de las oficinas en los países con los requisitos de los programas de campo; por ejemplo, el establecimiento de funciones fundamentales como el seguimiento y la evaluación, la movilización de recursos y las comunicaciones, en caso necesario;

la financiación adecuada y anticipada de las oficinas en los países, en particular de las que están elaborando o reestructurando sus programas de campo;

el establecimiento de mecanismos y requisitos para evaluar, comunicar y clasificar los riesgos periódicamente;

la actitud respecto del entorno de control y la sensibilización acerca del contenido de los controles;

la distribución de las tareas y la carga de trabajo, y la separación de funciones en las oficinas en los países, de acuerdo con las distintas hipótesis de dotación de personal;

la precisión y exhaustividad de los datos introducidos en los sistemas de información administrativa de la Organización.

La Administración de la FAO es consciente de muchas de las deficiencias de las oficinas en los países señaladas más arriba y se están aplicando varias medidas acordadas pertinentes, extraídas de informes de síntesis anteriores sobre programas y operaciones y sobre cuestiones financieras y administrativas, que son fundamentales para abordarlas. Por lo tanto, se han incorporado al presente informe estas medidas acordadas, junto con los actuales planes de acción de la Administración, y se han complementado con dos nuevas medidas acordadas y un conjunto de conclusiones adicionales de la OIG.

AUD 1216 - Examen de las actividades financieras y administrativas de la Representación de la FAO en Guinea

La valoración general es satisfactoria en lo relativo tanto a la gobernanza, la rendición de cuentas y el control interno como a las actividades financieras y administrativas.

La labor en la esfera de la gobernanza, la rendición de cuentas y el control interno se consideró satisfactoria. En su mayoría la estructura de personal de la Representación es adecuada para gestionar la cartera de programas de campo actual y prevista. No obstante, según el FAOR se precisa un asistente de contratación específico para realizar debidamente las operaciones de contratación necesarias debido al aumento de las actividades. Las funciones y responsabilidades del personal se han asignado y comunicado con claridad. En 2014 y 2015 el país se enfrentaba a dos desafíos principales: i) la crisis provocada por el virus del Ébola; ii) la incertidumbre política. Pese a la persistencia de estos riesgos nacionales, la Representación no debería perder de vista otros riesgos relacionados más específicamente con las operaciones de la FAO. El FAOR ha acordado adoptar medidas al respecto. Recientemente, tras un examen de las normas mínimas operativas de seguridad, la Representación se ha trasladado a nuevos locales a fin de reducir los riesgos inherentes de las instalaciones anteriores, que ya no se consideraban adecuadas para que la Representación llevara a cabo su misión en Guinea. Se ha informado de los problemas informáticos a la administración, que ya ha adoptado medidas para mejorar la prestación de servicios de Internet.

La esfera de las actividades financieras y administrativas se calificó en general de satisfactoria, a excepción de los recursos humanos. La OIG observó que los archivos no siempre se completan con diligencia ni se mantienen actualizados. La Representación tampoco evalúa el rendimiento periódicamente ni aplica planes de perfeccionamiento del personal, y no se lleva un seguimiento

sistemático de las solicitudes de licencia. En la esfera de la contratación y las cartas de acuerdo, la OIG tomó nota de las buenas prácticas al emplearse modelos contractuales adecuados y llevarse un seguimiento apropiado.

En el informe de auditoría se incluye una medida acordada y se plantean ocho cuestiones de cumplimiento para hacer frente a las debilidades y deficiencias señaladas. El FAOR acordó poner en marcha las medidas correctivas necesarias para subsanar esta situación.

AUD 1316 - Examen del subsidio de educación

La OIG concluyó un examen del derecho al subsidio de educación en la FAO, centrado en los controles internos que se aplicaban para regir la administración de los subsidios relativos a tres años académicos (2012/13, 2013/14 y 2014/15). Los desembolsos en concepto de subsidios de educación se situaron en torno a los 15 millones de USD anuales.

El principal objetivo del examen fue evaluar la eficacia y eficiencia de los procedimientos establecidos para la administración del derecho al subsidio de educación y los correspondientes controles internos, a fin de garantizar el cumplimiento de las normas y los reglamentos y la coherencia de las prácticas, así como de prevenir el fraude. En el examen no se evaluaron aspectos normativos, que no están sujetos al control de la FAO.

En la FAO, la administración de los subsidios de educación se rige por la sección 301 (Estatuto del personal) y 310 (Subsidio de educación) del manual. La Oficina de Recursos Humanos se encarga del proceso operativo del subsidio de educación, mientras que los nodos del CSC procesan las transacciones de este subsidio.

La OIG observó que los nodos del CSC habían realizado una separación adecuada de las funciones en los procesos relacionados con el subsidio de educación (anticipos y reclamaciones) y que los pagos se calculaban correctamente, se aprobaban y se ajustaban a los umbrales monetarios máximos para estos subsidios. Sin embargo, también detectó dos problemas con el control y las políticas, que debían reforzarse para garantizar mejoras en cuanto al cumplimiento de las políticas y el rendimiento. Concretamente:

- El reembolso de gastos no admisibles: el CSC reembolsa gastos que, en principio, no pueden reembolsarse en virtud de las políticas sobre subsidios de educación (por ejemplo, viajes no obligatorios y actividades extraescolares) al no disponer de orientaciones claras.

- Se conceden anticipos de subsidio sin presentar documentación justificativa, lo que con frecuencia conlleva que se ofrezcan anticipos más cuantiosos de lo necesario y crea una carga administrativa innecesaria a la supervisión y obtención de reembolsos.

Otras esferas en las que podrían introducirse mejoras son las siguientes:

- poner en marcha un sistema de control con el que hacer un seguimiento y supervisar el estado de las reclamaciones relacionadas con el subsidio de educación a fin de garantizar un seguimiento más eficaz y oportuno de los anticipos pendientes;

- aportar aclaraciones sobre los períodos de retención de los registros originales y garantizar que los funcionarios los cumplen;

- mejorar el archivado de registros y el establecimiento de controles específicos de prevención y detección del fraude eficaces en función el costo como los controles por sondeo y la confirmación independiente de los gastos de educación.

Basándose en su examen, la OIG llega a la conclusión de que el rendimiento de la Organización respecto de los procesos, las políticas y las mejores prácticas establecidos necesita algunas mejoras. En el informe se incluyen ocho medidas acordadas encaminadas a mejorar la administración del derecho a subsidios de educación.

AUD 1416 - Gestión de las inversiones

La OIG, con el apoyo de KPMG Advisory S.p.A., ultimó un examen de los procesos de gestión de las inversiones de la FAO. El objetivo del examen era evaluar los procesos de gestión de riesgos, seguimiento y gobernanza de las inversiones de la Organización a fin de asegurar que los controles estuvieran adecuadamente diseñados y funcionaran de manera eficaz.

La FAO ha establecido un marco sólido para la gestión de sus inversiones. Guiada por la supervisión de un Comité de Inversiones interno, así como un Comité Asesor sobre Inversiones integrado por expertos externos, la FAO ha preservado el capital y ha generado beneficios en consonancia con los mercados a lo largo de los años.

La FAO ha definido de manera clara y explícita los objetivos generales relacionados con sus inversiones y ha formulado políticas (estrategias para las inversiones a corto y largo plazo) para contribuir al logro de estos objetivos. A fin de ayudar a garantizar la gestión eficaz de las inversiones sin los costos excesivos que supondría hacerlo internamente, gran parte de las inversiones de la Organización está gestionada externamente por una amplia variedad de gestores de activos profesionales. A todos los gestores externos se les proporcionan directrices sobre inversiones en las que se estipula el objetivo de inversión y el nivel de riesgo aceptado de la FAO. A continuación, la Subdivisión de Operaciones de Tesorería supervisa el rendimiento y las actividades de estos gestores externos.

En el informe se determinan 12 medidas acordadas para contribuir a la mejora de las actividades de inversión de la FAO. En opinión de la OIG, la Administración debería dar prioridad a lo siguiente:

i) La CSF y el Servicio de Compras y Contrataciones (CSAP), en consulta con la Oficina Jurídica y de Ética, deberían llevar a cabo un examen en profundidad de los contratos actualmente en vigor a fin de determinar si los acuerdos deberían volverse a adjudicar mediante licitación o volverse a ejecutar.

ii) La CSF debería garantizar que la tramitación de los pagos de los gestores externos de las inversiones corre a cargo de la unidad de Cuentas por Pagar de conformidad con los procedimientos normalizados de la FAO.

iii) La CSF, con el apoyo del CSAP, debería, en caso necesario, publicar instrucciones específicas sobre el procedimiento o funcionamiento a fin de regular las actividades siguientes: la selección y administración de los gestores y asesores externos, la supervisión de los gestores externos, su diligencia debida y las visitas para comprobar el cumplimiento (por ejemplo, la lista de comprobación de las cuestiones que deben examinarse).

Como parte del examen, la OIG también comprobó el estado de las recomendaciones incluidas en la carta sobre asuntos de gestión del Auditor Externo correspondiente a 2013 titulada “Review of Investments Operations of the FAO” (Examen de las operaciones de inversión de la FAO) (abril de 2013). La OIG constató que algunas de las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo, que, según se había comunicado, había adoptado la FAO, en realidad seguían estando pendientes.

AUD 1516 - El Marco estratégico en la Oficina Regional para América Latina y el Caribe

La OIG consideró que el estado de aplicación del Marco estratégico en la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC) era satisfactorio a finales de mayo de 2016.

En el examen se analizaron cinco esferas amplias, que comprendían 16 componentes. En su evaluación, la OIG partió del supuesto de que los progresos de la Oficina en cuanto a la aplicación de estos componentes se hallarían en una fase inicial, dependiendo del grado de desarrollo, y consideró que el estado de aplicación del Marco estratégico en la RLC era satisfactorio a finales de mayo de 2016.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de los mecanismos de gobernanza. La administración de la RLC ha adoptado un carácter proactivo en la aplicación del nuevo Marco estratégico y se han puesto en marcha los nuevos mecanismos de gobernanza de conformidad con las orientaciones institucionales. Los equipos de apoyo de las iniciativas regionales y de las oficinas en los países promueven activamente y facilitan la integración de las oficinas subregionales y las oficinas en los países. Los funcionarios de la RLC se mostraron muy preocupados por la reducción percibida de la capacidad técnica de la Oficina. Por tanto, se recomienda a la Oficina que realice un inventario técnico con objeto de determinar las deficiencias y formular un plan para subsanarlas, teniendo en cuenta el apoyo que puede obtenerse de las unidades técnicas de la Sede y las oficinas subregionales. Asimismo, debería analizar el conjunto de realizaciones previstas para la región y las consecuencias que supondrían para los requisitos técnicos y la financiación de los equipos de los distintos programas estratégicos.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de la planificación del trabajo. La participación de la RLC en el proceso de planificación del trabajo para el bienio 2016-17 se ajusta a las instrucciones institucionales. Se consideró que había sido eficaz el proceso de planificación relativo a la formulación de hitos y acuerdos de servicios entre los responsables de la ejecución de las iniciativas regionales y los coordinadores de los programas estratégicos de la Oficina Regional y los equipos de los programas estratégicos de la Sede. Actualmente, los FAOR a menudo no son plenamente conscientes de los servicios y el apoyo que les puede prestar la FAO en el contexto de sus programas estratégicos, lo que puede complicar las negociaciones con el gobierno y la elaboración de nuevos MPP, ya que podría no estar aprovechándose toda la gama de competencias de la FAO, así como su capacidad para movilizar asociaciones y la cooperación Sur-Sur. Además, existe una importante discordancia entre las realizaciones señaladas mediante el proceso de establecimiento de metas de mediados de 2015 y las realizaciones determinadas en los MPP y los acuerdos sobre el nivel del servicio.

La labor en la esfera de la integración con las operaciones y los planes de trabajo de la Oficina se consideró satisfactoria. La RLC ha realizado considerables avances en la región de América Latina y el Caribe por lo que hace a la integración de las operaciones, los programas y los proyectos en el Marco estratégico general. Se han asignado las necesidades de apoyo técnico —que, según han señalado las oficinas en los países, hasta el momento cumplen los compromisos relativos a las realizaciones— entre las oficinas subregionales, la Oficina Regional y las unidades de la Sede para que adopten medidas al respecto. La aplicación del Marco estratégico ha promovido la cooperación intersectorial entre los equipos encargados de la ejecución de las iniciativas regionales y los coordinadores de los programas estratégicos y otro personal y funciones de la Oficina Regional, así como con las oficinas subregionales y las oficinas en los países.

La esfera del seguimiento se calificó de satisfactoria. La RLC ha establecido y comunicado las responsabilidades del personal en cuanto al seguimiento. Asimismo, ha definido claramente el concepto de seguimiento y el flujo de trabajo en relación con el Marco estratégico. No obstante, debería llevarse un seguimiento más sistemático de los acuerdos sobre el nivel del servicio a fin de garantizar la prestación efectiva de los servicios acordados con los jefes de los programas estratégicos.

La esfera de la comunicación de los resultados y la presentación de informes al respecto se calificó de satisfactoria. La labor de la RLC en esta esfera, tanto a escala regional como institucional, es adecuada y la Oficina emplea con propósitos claros los sistemas de seguimiento disponibles en la Organización.

En el informe se recogen cuatro medidas que la administración de la RLC acordó adoptar. Asimismo, se toma nota de cinco esferas que se analizarán en mayor detalle en el informe de síntesis de final de año, ya que las cuestiones señaladas guardan relación con conclusiones generales que exceden el ámbito de la Oficina Regional en cuestión.

AUD 1616 - El Marco estratégico en la Oficina Regional para Asia y el Pacífico

La OIG consideró que el estado de aplicación del Marco estratégico en la Oficina Regional para Asia y el Pacífico (RAP) necesitaba algunas mejoras a principios de abril de 2016.

En el examen se analizaron cinco esferas amplias, que comprendían 16 componentes. En su evaluación, la OIG partió del supuesto de que los progresos de la Oficina en cuanto a la aplicación de estos componentes se hallarían en una fase inicial, dependiendo del grado de desarrollo y la disponibilidad de las orientaciones, el apoyo, los calendarios, los recursos y los sistemas institucionales conexos. Para tomar esto en consideración, la OIG elaboró un modelo de madurez como punto de referencia para cuantificar los progresos en la aplicación de los distintos componentes[4]. En este modelo se estipula que la madurez de los componentes en el momento del examen podría esperarse razonablemente que se hallara en una fase inicial o de establecimiento (fases 1 y 2), de un espectro de cuatro fases, que, en última instancia, culmina en una optimización plena del Marco.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de los mecanismos de gobernanza. La administración de la RAP determinó los elementos básicos para la aplicación del Marco estratégico poco después de la llegada del nuevo Subdirector General en noviembre de 2015. A finales de marzo de 2016, la RAP creó un Grupo de coordinación de los programas estratégicos, reestructuró la Oficina y debatió las cuestiones relativas a la aplicación del Marco con el FAOR de la región. Se previeron medidas adicionales, generalmente como parte de los elementos básicos planeados que se esperaba completar en junio de 2016, como, por ejemplo, el fomento de la capacidad del Grupo de coordinación para que llegara a ser una unidad en pleno funcionamiento, la integración en toda la Oficina de las responsabilidades relacionadas con el Marco, y la mitigación de las repercusiones que conllevaría desviar personal técnico para que se ocupara de las funciones relativas al Marco. La RAP no ha combinado estos elementos básicos para crear un plan oficial de gestión del cambio y prefiere adoptar un enfoque de aprendizaje práctico.

La RAP necesita valorar hasta qué punto la limitación y reasignación de recursos (en cuanto a capacidad humana y financiación) pueden afectar a su capacidad de aplicar el Marco y, a la vez, cumplir su mandato de apoyo a las necesidades de la región. Para ello, debería tenerse en cuenta el apoyo que puede obtenerse de las unidades técnicas de la Sede.

Las instrucciones y orientaciones de la Sede sobre la aplicación del Marco estratégico por parte de las oficinas descentralizadas se encuentran en proceso de elaboración, por lo que no son concluyentes y se complementan periódicamente con nuevos elementos y requisitos. Además, la Organización aún no ha descrito su visión para la aplicación plena del Marco. Esta incertidumbre afecta a la capacidad de la RAP para ponerlo en marcha.

Se consideró que eran necesarias mejoras importantes en la esfera de la planificación del trabajo. La RAP alcanzó un hito fundamental al finalizar y remitir los acuerdos sobre el nivel del servicio a los cinco jefes de los programas estratégicos de la Sede dentro del plazo a principios de febrero de 2016. En general, la Oficina adoptó un enfoque de aprendizaje práctico para la planificación del trabajo de 2016, que conllevó la coordinación entre los jefes de los programas estratégicos, el recién creado Grupo de coordinación de los programas estratégicos y los jefes de los grupos técnicos de la RAP. La planificación del trabajo tuvo lugar durante un período en que se formulaban nuevas orientaciones, se reestructuraba la RAP y se definía la función del Grupo de coordinación en el proceso. La RAP se propone fomentar la capacidad del Grupo de coordinación con objeto de prepararse para las actividades de planificación del trabajo en el futuro. El Grupo de coordinación de los programas

[4] Un modelo de madurez es un instrumento empresarial que se emplea para evaluar una entidad o proceso. En el caso de este examen, evalúa el estado real de aplicación ("madurez") del Marco estratégico en la oficina objeto de examen sobre la base de un estado previsto y contribuye a la determinación de las esferas de mejora. Comprende cuatro fases: 1) inicial (origen); 2) administrado (establecimiento); 3) medido y controlado (consolidación); 4) generalizado (crecimiento).

estratégicos no realizó los ejercicios de validación del plan de 2016. Actualmente la RAP trabaja con las unidades de la Sede con el objetivo de ampliar las iniciativas regionales y de abordar mejor las nuevas prioridades regionales aprobadas en la Conferencia Regional para Asia y el Pacífico celebrada en 2016.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de la integración con las operaciones y los planes de trabajo de la Oficina. Los miembros del Grupo de coordinación de los programas estratégicos de la RAP participan activamente en la aprobación de proyectos en las fases de planificación, conforme a lo requerido en las nuevas orientaciones sobre el ciclo de los proyectos. Tras la misión de la OIG se adoptaron medidas adicionales para garantizar que la RAP ajustara los proyectos existentes al Marco estratégico.

Se consideró que eran necesarias mejoras importantes en la esfera del seguimiento. Habida cuenta de la proximidad de las fechas límite para cumplir los requisitos de supervisión, la RAP debe:

aclarar la responsabilidad del Grupo de coordinación de los programas estratégicos y el proceso para el seguimiento de los resultados y logros;

recopilar en un modelo de seguimiento el estado de la aplicación de los MPP presentado en los informes anuales de las oficinas en los países.

La RAP debería consultar a la OSP los instrumentos y mecanismos adecuados para asimilar y supervisar los resultados obtenidos en la región.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de la comunicación de los resultados y la presentación de informes al respecto. La RAP ha adoptado medidas iniciales para la comunicación de los resultados a escala regional. Gracias al tablero de información recientemente publicado de la OSP, el proceso de presentación de informes se ha simplificado aún más. La RAP todavía no tiene una cultura totalmente establecida de la gestión basada en los resultados. Deberían ajustarse las metas de forma realista y analizarse las desviaciones sistemáticamente a fin de fundamentar las decisiones que se adopten en el futuro.

En el informe se recogen siete medidas que la administración de la RAP acordó aplicar y en relación con las cuales ya ha hecho progresos considerables tras la misión de examen. Asimismo, se toma nota de cuatro esferas que se analizarán en mayor detalle en el informe de síntesis de final de año, ya que las cuestiones señaladas guardan relación con conclusiones generales que exceden el ámbito de la Oficina Regional en cuestión.

AUD 1716 - El Marco estratégico en la Oficina Regional para África

La OIG consideró que el estado de aplicación del Marco estratégico de la FAO en la Oficina Regional para África (RAF) necesitaba algunas mejoras.

En el examen se analizaron cinco esferas amplias, que comprendían 16 componentes. En su evaluación, la OIG partió del supuesto de que los progresos de la Oficina en cuanto a la aplicación de estos componentes se hallarían en una fase inicial, dependiendo del grado de desarrollo y la disponibilidad de las orientaciones, el apoyo, los calendarios, los recursos y los sistemas institucionales conexos. Para tomar esto en consideración, la OIG elaboró un modelo de madurez como punto de referencia para cuantificar los progresos en la aplicación de los distintos componentes[5]. En este modelo se estipula que la madurez de los componentes en el momento del examen podría

[5] Un modelo de madurez es un instrumento empresarial que se emplea para evaluar una entidad o proceso. En el caso de este examen, evalúa el estado real de aplicación (“madurez”) del Marco estratégico en la oficina objeto de examen sobre la base de un estado previsto y contribuye a la determinación de las esferas de mejora. Comprende cuatro fases: 1) inicial (origen); 2) administrado (establecimiento); 3) medido y controlado (consolidación); 4) generalizado (crecimiento).

esperarse razonablemente que se hallara en una fase inicial o de establecimiento (fases 1 y 2), de un espectro de cuatro fases, que, en última instancia, culmina en una optimización plena del Marco.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de los mecanismos de gobernanza. La administración de la RAF ha adoptado un carácter proactivo en la aplicación del nuevo Marco estratégico y se han puesto en marcha mecanismos de gobernanza de conformidad con las directrices institucionales. Se reconoce que la gestión del cambio constituye un desafío importante y, si bien se está abordando mediante un nivel adecuado de actividades de gestión del cambio y una mayor comunicación, debería ponerse en práctica una estrategia al respecto a fin de asistir en la planificación y el seguimiento de estas actividades.

Se han establecido la estructura, la función y las responsabilidades en relación con la aplicación del nuevo Marco estratégico y se han comunicado a todo el personal. Se ha designado a funcionarios con experiencia y conocimientos técnicos de interés para las funciones y los equipos necesarios, y se está mejorando la integración de las oficinas subregionales y las oficinas en los países mediante los equipos encargados de la ejecución de las iniciativas regionales y los equipos de apoyo de las oficinas en los países.

La principal preocupación hace referencia a la capacidad técnica de la Oficina después de que se haya destinado a oficiales técnicos a tareas relacionadas con el proceso sin cubrir sus tareas técnicas y las deficiencias en la cobertura técnica. Debería evaluarse la capacidad técnica para determinar las deficiencias y planificar el modo de cubrirlas, o el uso de otros métodos para mitigar las repercusiones. Para ello, debería tenerse en cuenta el apoyo que puede obtenerse de las unidades técnicas de la Sede y las oficinas subregionales de la región.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de la planificación del trabajo. La participación en el proceso de planificación del trabajo para el bienio 2016-17 se ajustaba a las instrucciones institucionales. La Oficina Regional consideró que había sido eficaz la planificación relativa a la formulación de hitos y acuerdos de servicios entre los responsables de la ejecución de las iniciativas regionales y los coordinadores de los programas estratégicos de la Oficina Regional y los jefes de los programas estratégicos de la Sede. No obstante, cabe señalar que las asignaciones presupuestarias se planificaron sin la participación de los responsables de la ejecución de las iniciativas regionales y los coordinadores de los programas estratégicos, quienes consideran, por tanto, que estas asignaciones no son transparentes. La OIG recomienda que en la siguiente planificación del presupuesto se realicen más consultas. Esta cuestión se analizará más detenidamente en el informe de síntesis de final de año.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de la integración con las operaciones y los planes de trabajo de la Oficina. La Oficina ha establecido una correspondencia completa entre los proyectos y las actividades de las oficinas en los países y las realizaciones de los programas estratégicos. Los equipos de apoyo de las oficinas en los países están elaborando planes de trabajo integrados para las iniciativas regionales. Se ha puesto en marcha el ciclo de proyectos actualizado en la región, si bien el seguimiento de los proyectos durante su aplicación mediante el uso de los datos de mantenimiento de la Red de apoyo al Programa de campo extraídos del FPMIS revela un alto porcentaje de problemas en los proyectos en relación con el gasto excesivo, la baja tasa de ejecución, los pedidos de fondos necesarios y la tardanza en el cierre de los proyectos. La administración de la RAF ha prestado una mayor atención a estas cuestiones, pero se recomienda realizar un seguimiento proactivo de los proyectos empleando los sistemas y las estructuras vigentes en lugar de un enfoque de limpieza periódica dirigido por la Administración superior. La administración de la RAF acordó aplicar esta medida.

La esfera del seguimiento se calificó de satisfactoria. El seguimiento de los hitos se llevó a cabo de conformidad con las instrucciones institucionales en la primera presentación de datos de seguimiento a finales de abril de 2016. Los responsables de la ejecución de las iniciativas regionales y los coordinadores de los programas estratégicos actualizaron el estado de los hitos en el Sistema de apoyo para la planificación, la presentación de informes sobre la ejecución y la evaluación del programa.

Esta fue la primera vez que se había realizado el ejercicio de seguimiento. No se encontraron dificultades importantes. Sin embargo, se observó que no estaba claro el proceso de supervisión de final de año, en el que la Oficina Regional y las oficinas en los países presentarán informes sobre los progresos en cuanto a los hitos u objetivos. Esta cuestión se analizará más detenidamente en el informe de síntesis de final de año.

La esfera de la comunicación de los resultados y la presentación de informes al respecto se calificó de satisfactoria. La labor de la RAF de comunicación de los resultados, tanto a escala regional como institucional, empleando los sistemas de seguimiento institucionales es adecuada.

En el informe se recogen cinco medidas que la administración de la RAF ha acordado adoptar para que la aplicación continúe según lo planeado con miras a la evolución del Marco estratégico. Asimismo, se toma nota de tres esferas que se analizarán en mayor detalle en el informe de síntesis de final de año, ya que las cuestiones señaladas guardan relación con conclusiones generales que exceden el ámbito de la Oficina Regional en cuestión.

AUD 1816 - Examen integral por países: Representación de la FAO en Senegal

La labor en la esfera de la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema control interno se consideró satisfactoria. El principal problema está relacionado con la falta de fondos estructurales a nivel de las actividades de gestión, técnicas y administrativas llevadas a cabo, lo que aumenta el perfil del riesgo de la Representación. En el contexto de las conclusiones periódicas de los informes de síntesis de la OIG según las cuales deben armonizarse las estructuras y los recursos de la oficina en el país con los requisitos de los programas de campo y anticiparse su financiación, se recomienda que el coordinador de la red de FAOR en la RAF envíe una misión para examinar las necesidades de recursos de la Representación, incluido el equipo de la Oficina Regional para las Operaciones de Resiliencia, Emergencia y Rehabilitación en el África Occidental/el Sahel (REOWA).

La esfera de los programas y las operaciones se calificó de satisfactoria. Se gestionan adecuada y eficazmente las actividades de enlace, la promoción, la comunicación, el programa de campo y las operaciones. Los asociados externos consideraron que la Representación era proactiva e innovadora. Se puede constatar un progreso en la aplicación del MPP y se realiza una buena gestión de la ejecución de los programas de campo. Se han puesto en marcha una estrategia y un plan de movilización de recursos.

Se consideró que eran necesarias mejoras importantes en la esfera de las finanzas y la administración, debido sobre todo a que no se proporcionaba documentación justificativa completa acerca de las operaciones relativas a las adquisiciones y las cartas de acuerdo seleccionadas para la auditoría al no poder encontrarla en el sistema de archivo. En los casos en que se facilitaba documentación justificativa, esta por lo general indicaba una aplicación satisfactoria de los controles. Asimismo, se señalaron deficiencias en cuanto a las evaluaciones del rendimiento y la documentación de los expedientes personales en la gestión de los recursos humanos y respecto de la aplicación de una política sobre dietas y el registro de pagos anticipados en la gestión de los viajes locales.

En el informe de auditoría se incluyen cuatro medidas acordadas y se plantean 11 cuestiones de cumplimiento para hacer frente a las debilidades y deficiencias señaladas. El FAOR acordó poner en marcha las medidas correctivas necesarias para subsanar esta situación.

AUD 1916 - El Marco estratégico en la Oficina Regional para Europa y Asia Central

La OIG consideró que el estado de aplicación del Marco estratégico en la Oficina Regional para Europa y Asia Central (REU) necesitaba algunas mejoras a finales de junio de 2016.

En el examen se analizaron cinco esferas amplias, que comprendían 16 componentes. En su evaluación, la OIG partió del supuesto de que los progresos de la Oficina en cuanto a la aplicación de estos componentes se hallarían en una fase inicial, dependiendo del grado de desarrollo y la disponibilidad de las orientaciones, el apoyo, los calendarios, los recursos y los sistemas

institucionales conexos. Para tomar esto en consideración, la OIG elaboró un modelo de madurez como punto de referencia para cuantificar los progresos en la aplicación de los distintos componentes6. En este modelo se estipula que la madurez de los componentes en el momento del examen podría esperarse razonablemente que se hallara en una fase inicial o de establecimiento (fases 1 y 2), de un espectro de cuatro fases, que, en última instancia, culmina en una optimización plena del Marco.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de los mecanismos de gobernanza. La administración superior de la REU se ha mostrado proactiva en la aplicación del nuevo Marco estratégico. Se han puesto en marcha mecanismos de gobernanza de conformidad con las orientaciones institucionales. Se reconoce que la gestión del cambio constituye un desafío importante, por lo que se está tratando con un nivel adecuado de actividades de gestión del cambio y una mayor comunicación. Se han establecido la estructura, las funciones y las responsabilidades en relación con la aplicación del nuevo Marco estratégico y se han comunicado al personal.

Se han manifestado preocupaciones en relación con la reducción de la capacidad técnica de la Oficina, al haberse asignado funciones de aplicación del Marco estratégico a oficiales técnicos. La REU está elaborando un instrumento integrado de planificación y seguimiento a fin de aprovechar y complementar la información disponible en los sistemas institucionales para fines de gestión regional. La Oficina debería analizar en mayor detalle el conjunto de resultados planeados para la región y las consecuencias que supondrían para la composición y financiación de los equipos encargados de los programas estratégicos.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de la planificación del trabajo. La participación de la REU en el proceso de planificación del trabajo para el bienio 2016-17 se ajusta a las instrucciones institucionales. Las principales contribuciones de los responsables de la ejecución de las iniciativas regionales y los coordinadores de los programas estratégicos al proceso de planificación fueron la preparación de acuerdos sobre el nivel del servicio entre la REU y los equipos de los programas estratégicos de la Sede y la determinación de los hitos conexos (productos/servicios). Sin embargo, los funcionarios de la REU solo validaron algunas metas específicas de entre las establecidas por las distintas oficinas en los países de la región.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de la integración con las operaciones y los planes de trabajo de la Oficina. La REU emplea el ciclo de proyectos actualizado como guía para las operaciones de los proyectos. Los funcionarios de la Oficina consideran que las nuevas orientaciones tienen un efecto positivo en la calidad del diseño de los proyectos y la armonización estratégica, pero que también están creando una fuerte carga de trabajo adicional. La REU debería adoptar un enfoque más sistemático en la determinación de las necesidades de apoyo técnico en relación con las iniciativas regionales y los MPP, así como asignar de manera específica las correspondientes responsabilidades a funcionarios de la REU, la Oficina Subregional para el Asia Central (SEC) o la Sede a fin de fortalecer la rendición de cuentas.

La esfera del seguimiento se calificó de satisfactoria. La REU está utilizando sistemas institucionales (por ejemplo, el FPMIS, el SMGR y el IMIS) para fines de seguimiento y ha iniciado la elaboración de un proceso sistemático y un instrumento para la planificación y el seguimiento de las operaciones. Asimismo, ha empezado a formular planes de acción para determinadas oficinas en los países. Un empleo más amplio de estos planes de acción facilitaría la coordinación y validación del apoyo técnico prestado a las oficinas en los países y haría posible que se controlara mejor el logro de los resultados acordados.

[6] Un modelo de madurez es un instrumento empresarial que se emplea para evaluar una entidad o proceso. En el caso de este examen, evalúa el estado real de aplicación (“madurez”) del Marco estratégico en la oficina objeto de examen sobre la base de un estado previsto y contribuye a la determinación de las esferas de mejora. Comprende cuatro fases: 1) inicial (origen); 2) administrado (establecimiento); 3) medido y controlado (consolidación); 4) generalizado (crecimiento).

La esfera de la comunicación de los resultados y la presentación de informes al respecto se calificó de satisfactoria. La labor en esta esfera, tanto a escala regional como institucional, es adecuada y la REU emplea con propósitos claros los sistemas disponibles de la Organización. No obstante, si bien las actividades y los resultados de las iniciativas regionales se han integrado en las actividades de comunicación de la Oficina, esta debería también estudiar la posibilidad de llevar a cabo una actualización completa de su estrategia de comunicación para incorporar los requisitos del Marco estratégico.

En el informe se recogen siete medidas que la administración de la REU acordó adoptar. Asimismo, se toma nota de cinco esferas que se analizarán en mayor detalle en el informe de síntesis de final de año, ya que las cuestiones señaladas guardan relación con conclusiones generales que exceden el ámbito de la Oficina Regional en cuestión.

AUD 2016 - Examen integral por países: Representación de la FAO en Jordania

En la evaluación se consideró que eran necesarias mejoras importantes en la esfera de la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno. El FAOR desempeña de manera proactiva el cometido de la Representación, pero se encuentra con importantes limitaciones debidas a la falta de fondos del Programa ordinario al realizar las tareas administrativas más básicas y afrontar los costos corrientes. Esto afecta a la estabilidad de la Representación y la continuidad de las operaciones y representa un alto riesgo por lo que hace a su capacidad de ejecución y reputación como asociado fiable del Gobierno y los donantes. En este contexto, conviene señalar que la Representación abordó con diligencia las cuestiones determinadas en la auditoría anterior.

Al no disponer de otras fuentes de financiación, todos los costos de personal (a excepción del FAOR) y de funcionamiento de la Representación se cargan, de hecho, a los proyectos, lo que aumenta el porcentaje de gastos generales y de funcionamiento directos de los proyectos y puede afectar a la imagen de la FAO al parecer demasiado costosa por lo que hace a la realización de proyectos y la utilización de presupuestos de los proyectos con gastos inadmisibles.

Las oficinas de la FAO de Jordania e Iraq, ambas ubicadas en Ammán, han iniciado la creación de una Unidad común de Apoyo a la Gestión con el objetivo de hacer frente al problema de las limitaciones de los recursos mediante la distribución de los gastos. Sin embargo, esta Unidad aún no está en pleno funcionamiento.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de los programas y las operaciones. La Representación ha elaborado recientemente un MPP de segunda generación (2016-2020), que se encuentra a la espera de la aprobación del Gobierno. El MPP está relacionado con las prioridades gubernamentales, las iniciativas regionales y el Marco estratégico de la FAO. No obstante, los limitados recursos de los que dispone el FAOR no bastan para formular un enfoque a más largo plazo en materia de promoción, comunicaciones y movilización de recursos, por lo que podrían no lograrse las metas relativas al MPP y la movilización de recursos.

El FAOR demostró poseer un conocimiento profundo de los proyectos en curso, así como de los que estaban en tramitación. Sin embargo, estaba menos involucrado en algunos proyectos supranacionales. En general, se sigue el ciclo de los proyectos en la aprobación de los mismos, si bien la administración de la Representación mencionó que el proceso de aprobación lleva mucho tiempo en comparación con otros organismos de las Naciones Unidas, de lo cual han tomado nota los interesados externos.

Algunos proyectos en curso experimentaron retrasos respecto de sus planes de trabajo. La OIG considera que el plan de trabajo anual y el marco de seguimiento del país son ejemplos de buenas prácticas.

Se consideró que eran necesarias mejoras importantes en la esfera de las finanzas y la administración. La OIG reconoce que la Representación encuentra dificultades importantes debido a la falta de recursos y de capacidad. La Representación ha logrado progresos en el establecimiento de funciones financieras y administrativas clave (por ejemplo, en cuanto a finanzas, adquisiciones, archivado y

recursos humanos) desde abril de 2015. La mayoría de casos de incumplimiento se deben a estas limitaciones. En el ámbito de las adquisiciones: i) no había ningún comprador encargado específicamente de esta función, ii) el sistema de archivo era incompleto, iii) no se disponía de documentos justificativos sobre la selección de licitadores, iv) en muchas ocasiones no se cumplían las normas. Los expedientes de recursos humanos no contenían documentos fundamentales sobre la selección y evaluación del personal. No obstante, la OIG observó que se habían realizado progresos al respecto desde abril de 2016. La Representación mejoró la conciliación de activos. El sistema de licencias se considera un ejemplo de buena práctica.

En el informe se recogen 13 medidas que la administración de la Oficina acordó adoptar. Además, la OIG planteó siete cuestiones de cumplimiento para subsanar las deficiencias señaladas.

AUD 2116 - Examen integral por países: Representación de la FAO en Madagascar

La labor en la esfera de la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema control interno se consideró satisfactoria. Las principales recomendaciones hacían referencia a garantizar que se disponía de suficiente capacidad de gestión de proyectos a fin de gestionar la aplicación de un amplio programa de campo.

La labor en la esfera de los programas y las operaciones se consideró satisfactoria. Las actividades de enlace, comunicación y promoción se llevaron a cabo de manera proactiva y el Gobierno y los asociados técnicos y financieros las calificaron de muy satisfactorias. La Representación logró un buen nivel de visibilidad en el país y pasó a ser el principal asesor técnico del Gobierno en el sector de la seguridad alimentaria. La gestión y el seguimiento de un importante programa de campo se están realizando satisfactoriamente y la aplicación del MPP está bastante avanzada.

La labor financiera y administrativa se consideró satisfactoria y se señaló un alto grado de cumplimiento de las normas y políticas, así como de los requisitos de documentación.

En el informe se recogen cinco medidas que la administración de la Oficina acordó adoptar. Además, la OIG planteó tres cuestiones de cumplimiento para subsanar las deficiencias señaladas.

AUD 2216 - El Marco estratégico en la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte

La OIG consideró que el estado de aplicación del Marco estratégico en la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte (RNE) necesitaba algunas mejoras a finales de mayo de 2016.

En el examen se analizaron cinco esferas amplias, que comprendían 16 componentes. En su evaluación, la OIG partió del supuesto de que los progresos de la Oficina en cuanto a la aplicación de estos componentes se hallarían en una fase inicial, dependiendo del grado de desarrollo y la disponibilidad de las orientaciones, el apoyo, los calendarios, los recursos y los sistemas institucionales conexos. Para tomar esto en consideración, la OIG elaboró un modelo de madurez como punto de referencia para cuantificar los progresos en la aplicación de los distintos componentes[7]. En este modelo se estipula que la madurez de los componentes en el momento del examen podría esperarse razonablemente que se hallara en una fase inicial o de establecimiento (fases 1 y 2), de un espectro de cuatro fases, que, en última instancia, culmina en una optimización plena del Marco.

[7] Un modelo de madurez es un instrumento empresarial que se emplea para evaluar una entidad o proceso. En el caso de este examen, evalúa el estado real de aplicación ("madurez") del Marco estratégico en la oficina objeto de examen sobre la base de un estado previsto y contribuye a la determinación de las esferas de mejora. Comprende cuatro fases: 1) inicial (origen); 2) administrado (establecimiento); 3) medido y controlado (consolidación); 4) generalizado (crecimiento).

Como resultado del examen, en el informe se recogen cuatro medidas acordadas con la administración de la RNE para que la aplicación continúe según lo planeado con miras a la evolución del Marco estratégico. Asimismo, se toma nota de cuatro esferas que se analizarán en mayor detalle en el informe de síntesis de final de año, ya que las cuestiones señaladas guardan relación con conclusiones generales que exceden el ámbito de la Oficina Regional en cuestión.

Se consideró que eran necesarias mejoras importantes en la esfera de los mecanismos de gobernanza. La administración de la RNE conoce bien los requisitos del Marco estratégico, pero aún necesita consolidar las nuevas funciones y mejorar la adopción de los correspondientes procesos. Es necesario que las principales funciones relativas a la aplicación del Marco estratégico estén permanentemente asignadas para que se mezclen menos. En particular, debe reforzarse la dotación de medios a los coordinadores de los objetivos estratégicos, con inclusión de mecanismos claros de financiación. Elaborar un plan y una hoja de ruta para la gestión del cambio ayudaría a mejorar la evaluación, la planificación y el seguimiento de los requisitos y las actividades relativos a la gestión del cambio.

Los funcionarios de la RNE se mostraron muy preocupados por la reducción percibida de la capacidad básica de la Oficina de prestar apoyo técnico a la región debido a la asignación de funciones administrativas relacionadas con el Marco estratégico, situación que se vio agravada por los puestos vacantes. Por tanto, se recomienda a la Oficina que realice un inventario técnico con objeto de determinar las deficiencias y formular un plan para subsanarlas, teniendo en cuenta el apoyo que puede obtenerse de las unidades técnicas de la Sede y las oficinas subregionales.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de la planificación del trabajo. La participación de la RNE en el proceso de planificación del trabajo para el bienio 2016-17 se ajusta a las instrucciones institucionales. Se consideró que había sido eficaz el proceso de formulación de acuerdos sobre el nivel del servicio entre los responsables de la ejecución de las iniciativas regionales y los coordinadores de los programas estratégicos de la Oficina Regional y los jefes de los programas estratégicos de la Sede. Sin embargo, los funcionarios de la RNE solo validaron algunas metas específicas de entre las establecidas por las distintas oficinas en los países de la región. Una validación más completa de las metas y la confirmación de una coherencia aceptable entre los resultados, los hitos y el apoyo técnico disponible proporcionarían a la administración de la RNE un nivel de garantía más tangible de que el conjunto de los resultados acordados de todas las oficinas es realista y viable.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de la integración con las operaciones y los planes de trabajo de la Oficina. El ciclo de proyectos actualizado se está empleando como guía para las operaciones de los proyectos y se considera que está mejorando la calidad de los proyectos y la armonización estratégica. Sin embargo, es necesario revisar los elementos clave de los acuerdos sobre el nivel del servicio a fin de garantizar que representen mejor las actividades que realmente se llevan a cabo en las iniciativas regionales y oficinas en los países.

La esfera del seguimiento se calificó de satisfactoria. El seguimiento de los hitos se llevó a cabo de conformidad con las instrucciones institucionales en la primera presentación de datos de seguimiento a finales de abril de 2016. Los responsables de la ejecución de las iniciativas regionales y los coordinadores de los programas estratégicos actualizaron el estado de los hitos en el Sistema de apoyo para la planificación, la presentación de informes sobre la ejecución y la evaluación del programa. No obstante, debería llevarse un seguimiento más sistemático de los acuerdos sobre el nivel del servicio a fin de garantizar la prestación efectiva de los servicios acordados con los jefes de los programas estratégicos. La RNE está en proceso de crear una Unidad de Seguimiento y Evaluación específica.

La esfera de la comunicación de los resultados y la presentación de informes al respecto se calificó de satisfactoria. La presentación interna de informes de los resultados (utilizando sistemas institucionales) que la RNE realiza tanto a escala regional como en la Organización se ajusta a los requisitos. La comunicación de las actividades y los resultados de las iniciativas regionales se ha integrado en las actividades de comunicación de la Oficina.

En el informe se recogen cuatro medidas acordadas con la administración de la RNE para que la aplicación continúe según lo planeado con miras a la evolución del Marco estratégico. Asimismo, se toma nota de cuatro esferas que se analizarán en mayor detalle en el informe de síntesis de final de año, ya que las cuestiones señaladas guardan relación con conclusiones generales que exceden el ámbito de la Oficina Regional en cuestión. En el presente informe la OIG reconoce que la administración de la RNE demostró su compromiso con las medidas acordadas y que ya ha empezado a aplicarlas.

AUD 2316 - Examen limitado del Yemen

En la evaluación se consideró que eran necesarias mejoras importantes en la esfera de la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno. La administración de la oficina en el país comprende claramente la función y las responsabilidades de la Representación, así como la respuesta de nivel 3. Sin embargo, el grado actual de apoyo prestado por la RNE y la Sede no se ajusta a sus expectativas. Tras la evacuación que tuvo lugar en marzo de 2015, las Naciones Unidas no adoptaron una decisión inmediata sobre la nueva ubicación del centro de coordinación de las operaciones de emergencia de nivel 3, por lo que cada uno de los organismos tomó sus propias decisiones al respecto. Esta situación se mantuvo varios meses, y no fue hasta julio de 2015 que la FAO no obtuvo dos puestos en Saná para personal internacional. Hasta entonces, los oficiales técnicos internacionales destinados anteriormente en Yemen trabajaron desde Ammán. Habida cuenta de que no se podía seguir el protocolo de nivel 3 debido a la falta de puestos y de candidatos aptos para destinarlos a misiones de emergencia, no se empleó ningún equipo de GRI en el país ni en el centro de operaciones de Ammán.

Asimismo, se informó de que el apoyo técnico prestado por la RNE y la Sede no siempre era oportuno o eficaz. En general, la dotación de personal conjunta de la Representación y su centro de operaciones era muy limitada y no se correspondía con el protocolo de nivel 3 y las actividades del programa de campo llevadas a cabo. La comunicación entre las distintas unidades descentralizadas y de la Sede que participaban no resultaba eficaz para garantizar la aplicación oportuna de las intervenciones de nivel 3. Por lo que hace a los riesgos que estaban al margen del ámbito y control de la administración de la Representación, las unidades de nivel más alto, que tendrían la potestad para abordarlos, no siempre los gestionaban de manera oportuna o los mitigaban.

Se consideró que eran necesarias mejoras importantes en la esfera de los programas y las operaciones. La administración de la oficina comunica y promueve dinámicamente el mandato de la FAO en el país. Un importante logro alcanzado antes del inicio de la crisis actual fue la creación de una plataforma para la coordinación de la ayuda para la agricultura en la que se invitó a participar a todos los ministerios, organismos de las Naciones Unidas y donantes interesados. Uno de los principales desafíos para la Representación es la movilización de recursos en el país, al no encontrarse los donantes en el lugar. En consecuencia, la Representación depende de la asistencia prestada por la RNE y la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación para satisfacer sus metas en relación con la movilización de recursos y el MPP.

Un ámbito destacado en cuanto a operaciones que requiere la atención de la administración es la fragmentación de los flujos de trabajo en procesos importantes: la gestión de proyectos, la gestión de la contratación y las cartas de acuerdo, el lento ritmo de ejecución de los proyectos, las deficiencias en la selección de beneficiarios y la gestión de los asociados en la ejecución y los proveedores de servicios. Este último proceso reviste especial importancia cuando la FAO subcontrata todas las actividades de aplicación y lleva un seguimiento remoto al no poder el personal acceder directamente a una gran parte del país. La administración señaló que se contrató a dos asistentes de contratación en abril y agosto a fin de reforzar esta función, y se ha simplificado la gestión de las cartas de acuerdo mediante el apoyo de un oficial de operaciones y la capacitación del personal nacional del país.

Se consideró que eran necesarias mejoras importantes en la esfera de las finanzas y la administración. La OIG reconoce que la Representación se enfrenta a dificultades significativas debido a la falta de recursos y de capacidad. Muchos de los problemas de incumplimiento son consecuencia de estas

carencias. En el caso de las adquisiciones, las principales dificultades guardan relación con la ausencia de un comprador encargado específicamente de esta función, un sistema de archivo incompleto y la falta de documentos justificativos sobre la selección de licitadores. Por lo que hace a los recursos humanos, los expedientes no siempre contenían documentos sobre la selección y las evaluaciones del personal. Además, debe mejorarse la gestión de los activos y los anticipos. La administración comentó que ya se habían realizado cambios para mejorar el sistema de archivo y abordar la separación de funciones mediante la contratación de nuevos funcionarios y la revisión del mandato.

En el informe se presentan 17 medidas acordadas con la administración. Además, la OIG planteó 23 cuestiones de cumplimiento para subsanar las deficiencias señaladas.

AUD 2416 - Examen de la función de movilización de recursos en la FAO

La OIG llevó a cabo un examen de la función de movilización de los recursos en la FAO cuya finalidad fue evaluar si la Estrategia institucional de movilización y gestión de recursos diseñada y aplicada era eficaz en la prestación de apoyo a la Organización para el logro de los objetivos definidos en su Marco estratégico.

Las contribuciones voluntarias representan aproximadamente el 61 % de los recursos totales necesarios para poner en marcha el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2016-17. La FAO ha formulado una Estrategia de movilización y gestión de recursos cuatrienal, que coincide con los actuales planes a plazo medio (PPM). La proporción de contribuciones voluntarias de los fondos destinados al presupuesto de la FAO ha ido en constante aumento durante los últimos tres bienios y se prevé que se mantenga una tendencia ascendente en el futuro. En los últimos tres años, la FAO ha aumentado gradualmente el nivel de los acuerdos de financiación firmados con los asociados que aportan recursos. Las contribuciones voluntarias movilizadas en 2014/15 ascendieron a un total de unos 1 800 millones de USD, lo que superó la meta bienal en cuanto a movilización de recursos fijada en los 1 600 millones de USD en el PTP para 2014-15.

La OIG, en su examen de la función de movilización de recursos, constató que el enfoque general de la FAO al respecto era satisfactorio, si bien eran necesarias algunas mejoras.

En general, se consideró que los mecanismos de gobernanza, las prácticas de gestión del riesgo y los controles internos establecidos por la Administración superior se habían diseñado adecuadamente y funcionaban según lo planeado. En un informe de la DCI de 2014 se señaló que la función de movilización de recursos de la FAO era la más eficaz en función del costo en el sistema de las Naciones Unidas. En respuesta al aumento constante de la proporción de contribuciones voluntarias de los fondos del presupuesto, la Administración superior ha formulado una política y una estrategia institucionales en materia de movilización de los recursos, que se aplican y supervisan sistemáticamente. Además, ha adoptado medidas para respaldar la función de movilización de los recursos en la Sede, a escala regional y en los países, lo que ha reforzado la coherencia y eficacia de la aplicación de la Estrategia de movilización y gestión de recursos en toda la Organización. Entre los ejemplos más importantes figuran los siguientes: la asignación de funciones, responsabilidades y facultades especificadas a los principales agentes de la movilización de recursos, la incorporación del enfoque nacional sobre la movilización de los recursos en la Estrategia, y el establecimiento de una política institucional relativa a la colaboración con donantes no tradicionales como el sector privado, fundaciones donantes y organizaciones de la sociedad civil.

No obstante, tres esferas requieren la atención de la Administración superior a fin de mejorar aún más la eficacia y eficiencia de la aplicación de la Estrategia de movilización y gestión de recursos, a saber:

i) mejorar la rendición de cuentas de todas las partes interesadas;

ii) elaborar y emplear un modelo común de la Organización para la planificación de las iniciativas mundiales y la movilización de recursos a escala regional;

iii) suplir las deficiencias de capacidad en algunas oficinas descentralizadas que no disponen de los recursos humanos y financieros suficientes, ni de los conocimientos técnicos, necesarios para desempeñar eficazmente la función de movilización de los recursos.

Como resultado de las conclusiones del examen, la División de Cooperación Sur-Sur y Movilización de Recursos ha acordado aplicar o coordinar con las partes interesadas pertinentes las ocho medidas recogidas en el presente informe a fin de abordar las cuestiones señaladas. Las principales medidas prioritarias acordadas con la División son las siguientes:

garantizar que las metas bienales de movilización de recursos guarden una clara relación con las metas de las unidades;

trazar un resumen de alto nivel de la gestión de los riesgos relacionados con la movilización de recursos;

formular un enfoque institucional de la movilización de recursos para las iniciativas regionales y mundiales;

ayudar a las oficinas descentralizadas a subsanar las deficiencias en su capacidad de movilización de recursos.

AUD 2516 - Oficina Subregional para el Asia Central: examen limitado de los programas, las operaciones y la administración

Se consideró que eran necesarias mejoras importantes en la esfera de la aplicación del Marco estratégico. La Oficina Subregional para el Asia Central (SEC) ha iniciado el proceso de integración progresiva de las operaciones diarias con los requisitos del Marco estratégico y emplea sistemas institucionales para planificar la aplicación de proyectos y presentar informes al respecto. Sin embargo, aún no se ha definido claramente la función de la SEC en los mecanismos de gobernanza del Marco, aparte de la de ser un centro técnico para las oficinas en los países. Varias iniciativas y actividades importantes de la SEC no se reflejan en las metas regionales, por ejemplo, los proyectos relacionados con el Programa bosques, árboles y comunidades rurales (FTPP) sobre el terreno y el FMAM y el apoyo prestado a la crisis de Siria. Las administraciones de la SEC y la REU son conscientes de estas carencias y planean abordarlas durante el examen a mitad de período del PTP para 2016-17.

En la evaluación se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno. En el contexto de la aplicación del Marco estratégico, algunas de las esferas que merecen una atención especial son las siguientes: la aclaración del papel y la autoridad de la SEC y el Coordinador Subregional en la subregión; la participación de los oficiales técnicos subregionales en las misiones y los proyectos dirigidos por la Oficina Regional o la Sede; y la integración de la asistencia prestada al Gobierno de Turquía para las intervenciones centradas en los refugiados sirios en el plan de trabajo general de la SEC y las metas regionales pertinentes del PTP. El examen reveló que quizás algunas partes de la sección 117 del manual relativas a las oficinas regionales y subregionales deban actualizarse a fin de incluir los mecanismos actuales de aplicación del Marco estratégico, en particular la dirección, la supervisión y las líneas de notificación entre las oficinas regionales, subregionales y en los países, así como los cambios en la estructura de la Organización encaminados a la ejecución del Marco estratégico en las regiones con una función más definida de la Oficina Subregional.

Deberían analizarse las deficiencias en la capacidad técnica y en otras funciones de la Oficina con miras a garantizar que se dispone de capacidad suficiente para aplicar satisfactoriamente el Marco estratégico en la subregión.

Debe fortalecerse el cumplimiento de los controles informáticos y de seguridad.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de los programas y las operaciones. La SEC está realizando progresos respecto de la gestión y el seguimiento de su programa de campo y el Coordinador Subregional conoce bien los proyectos en curso y en tramitación. Deben mejorarse esferas como la aclaración de las tareas, la autoridad y las líneas de notificación de todos los que participan en la ejecución de proyectos subregionales (por ejemplo, las oficinas en los países), la definición de la función de gestión de los proyectos, la elaboración de informes periódicos sobre la labor operacional y la finalización del sistema de seguimiento, que debería basarse en los sistemas de la Organización.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de las finanzas y la administración. En general, la SEC cumple las normas financieras y administrativas de la FAO, si bien existen algunos ámbitos de mejora en cuanto a adquisiciones (el archivado físico de la documentación sobre adquisiciones y la evaluación del rendimiento de los proveedores), la gestión de los recursos humanos (los sueldos y las vacaciones anuales), y los pagos (el registro de las facturas y su documentación justificativa y códigos de cuenta).

En el informe se recogen cinco medidas acordadas con la administración de la SEC. Además, la OIG planteó ocho cuestiones de cumplimiento para subsanar las deficiencias señaladas.

AUD 2616 - Examen especial del Economato de la FAO

La OIG llevó a cabo un examen especial del Economato de la FAO. La Administración de la FAO estableció el Economato en 1951 con el objetivo de utilizar el privilegio del Acuerdo sobre la Sede en cuanto a la importación de bienes exentos de derechos para los funcionarios que cumplan los requisitos y sus familias. En el informe se evaluó lo siguiente: i) la misión y la estrategia del Economato; ii) el modelo operativo del Economato; iii) el rendimiento en sus principales operaciones.

Las ventas brutas y los ingresos de explotación del Economato han disminuido en los últimos cuatro años, sobre todo debido a la supresión de las ventas de cupones de combustible y la reducción de las ventas de tabaco, que constituían los dos artículos con el mayor margen bruto. No obstante, la administración del Economato ha conseguido mantener su viabilidad en estas condiciones y el Economato ha venido prestando los servicios previstos a las personas aptas de manera razonablemente eficaz.

A pesar de lo mencionado anteriormente, la OIG determinó las siguientes cinco esferas importantes, que repercuten en el rendimiento del Economato y que requieren la atención urgente de la Administración de la FAO.

Misión del Economato: El Economato tiene un mandato genérico que se define en la sección 103 del manual de la FAO. Sin embargo, carece de una declaración de misión especificada y concreta para guiar la planificación estratégica, el rendimiento y la evaluación de sus operaciones, lo que dificulta la evaluación cualitativa y cuantitativa de sus actividades.

Modelo operativo: Desde 2012 la FAO ha gestionado el Economato basándose en la externalización parcial de sus actividades. En el examen de la OIG se determinan otros modelos operativos alternativos, como la externalización total y la presentación del catálogo de compras en línea, que podría estudiar la FAO. En el cuerpo del informe figuran los análisis de estas alternativas. La OIG no recomienda ningún modelo en particular, ya que todos tienen ventajas e inconvenientes que la Administración debería sopesar. La Administración debería volver a evaluar el modelo operativo actual y estudiar la viabilidad de las alternativas a fin de lograr el mejor modelo para cumplir una misión definida del Economato.

Gobernanza y gestión: En la gobernanza, la gestión y el marco operativo del Economato se debería adoptar un enfoque sistemático de lo siguiente: i) la formulación de objetivos SMART; ii) la determinación de la capacidad y el número de funcionarios necesarios para sus operaciones; iii) el establecimiento de planes de trabajo periódicos; iv) el seguimiento y la evaluación del rendimiento y los resultados.

Planificación comercial estratégica: El Economato no cuenta con un enfoque de planificación comercial estratégica totalmente acabado basado en la estimación de la demanda y las preferencias de los clientes, lo que puede hacer que se pierdan oportunidades para el aumento de las ventas y la maximización de los ingresos y esto, a su vez, iría en detrimento de la viabilidad del Economato y pondría en peligro su rentabilidad y sostenibilidad.

Gestión de las adquisiciones y existencias: Las prácticas relativas a las adquisiciones y el inventario que se llevan a cabo en el Economato no aportan la garantía suficiente en cuanto a transparencia y logro de la mejor relación calidad-precio, por lo que exponen a la Organización al riesgo de fraude.

En el informe se incluyen siete medidas acordadas para abordar las cuestiones señaladas. Las medidas prioritarias acordadas con la administración del Economato son las siguientes:

i) actualizar la declaración de misión del Economato;

ii) evaluar el modelo operativo vigente del Economato;

iii) establecer un sistema estructurado para la administración del Economato;

iv) mejorar el sistema de planificación comercial estratégica;

v) subsanar las deficiencias de las prácticas relativas a las adquisiciones y el inventario adoptadas por el Economato.

AUD 2716 - Representación de la FAO en Nepal: examen integral por países

En la evaluación se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno. La Representación necesita elaborar una estrategia en materia de recursos humanos y llevar a cabo un análisis de las lagunas en la dotación de personal a fin de ajustar los recursos a las necesidades de sus programas. Otra esfera de mejora es, por ejemplo, el plan de prevención del fraude, que debe actualizarse con información sobre los riesgos específicos de los países y que el personal debe firmar. Deben examinarse y, en caso necesario, enmendarse los derechos de acceso al SMGR que entren en conflicto. La Representación debe garantizar la exactitud de los datos en los sistemas institucionales, así como una mayor exactitud en la presentación de informes sobre los controles en su carta anual.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de los programas y las operaciones. La administración de la Representación comunica y promueve de manera dinámica el mandato de la FAO en el país. El Gobierno de Nepal, los organismos de las Naciones Unidas y los asociados que aportan recursos entrevistados reconocen y valoran esta labor. Las actividades de comunicación se han intensificado significativamente en los últimos años y la OIG las considera un ejemplo de buenas prácticas. Entre las esferas de mejora mencionadas por las partes interesadas externas se cuentan las siguientes: la diversificación de los programas de la FAO, la mejora de la coordinación y la promoción del mandato de la FAO a nivel del Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países, y la comunicación de las experiencias positivas en cuanto a la promoción global y la movilización de recursos. Otras cuestiones hacen referencia a la revisión de los objetivos de movilización de recursos y la formulación de su visión sobre la incorporación de la perspectiva de género en el próximo MPP añadiendo indicadores de rendimiento con los que llevar un seguimiento de los progresos e informar al respecto.

La administración de la Representación demostró poseer conocimientos sólidos de los proyectos en curso y en tramitación. La responsabilidad de la gestión de proyectos se asigna con claridad en el equipo del proyecto y se celebran periódicamente reuniones para examinar los proyectos. Sin embargo, la unidad del programa carece de una función de seguimiento y evaluación para la garantía de calidad en la fase de diseño y concepción, lo que afecta al diseño y la planificación de los proyectos. La RAP y la Sede no siempre proporcionan apoyo técnico, en forma de asesoramiento técnico y autorizaciones, de manera oportuna.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de las finanzas y la administración. La OIG reconoce que durante el período objeto de examen la Representación se enfrentó a importantes desafíos debido al terremoto y al bloqueo fronterizo y la escasez de combustible y otros recursos que tuvieron lugar a continuación. Estos obstáculos, junto con la limitación de los recursos de personal para algunos procesos, dio lugar a algunos casos de incumplimiento de las normas de la FAO. En particular, deben mejorarse las prácticas de archivado y la calidad de los datos en los sistemas institucionales. En lo concerniente a la contratación, las esferas susceptibles de mejora son: i) abordar las deficiencias en la dotación de personal y la planificación de la contratación para proyectos de manera oportuna; ii) mejorar la gestión de los registros; iii) cumplir las disposiciones de la sección 507 del manual relativas a la subcontratación de elementos de las adquisiciones a proveedores de servicios. Deben enajenarse los activos viejos o que no se utilicen, con inclusión del traspaso completo de la propiedad de los vehículos. Además, la asignación presupuestaria para la formación profesional no se ajusta a las necesidades de capacitación de la Representación.

En el informe se recogieron 15 medidas que la administración de la Representación ha acordado adoptar. Asimismo, la OIG determinó 17 cuestiones de cumplimiento para subsanar las deficiencias señaladas.

AUD 2816 - Gestión de los activos fijos

En 2016 la OIG finalizó un examen de los procesos de gestión de los activos fijos de la FAO. Las dos metas de alto nivel relacionadas con la gestión de los activos fijos son: i) la garantía de la exactitud de los informes financieros; ii) la protección de los activos. El principal objetivo de este examen fue evaluar la idoneidad y eficacia de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control en relación con la gestión de los activos a fin de garantizar la protección adecuada de los activos y el cumplimiento de las políticas y los procedimientos.

A finales de 2015 se clasificaron como no fungibles 47 200 activos, que representaban un valor contable total de 23,2 millones de USD. Además, según los estados financieros comprobados de la FAO correspondientes a 2015, el gasto de la Organización en activos fungibles y “suministros y bienes fungibles” ascendió a 14,6 millones de USD y 188,7 millones de USD, respectivamente.

Tras la aprobación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) en 2014, la FAO ha tenido que enfrentarse al desafío de reconocer el valor de los activos fijos y las existencias en sus informes financieros por primera vez. Junto con la aplicación del SMGR, fue necesario desarrollar nuevos procesos e impartir una capacitación adicional a los funcionarios de todo el mundo. Desde que reemplazara al CSAP como responsable del proceso operativo en 2012, la CSF ha desarrollado estos procesos con buenos resultados a fin de permitir a la FAO presentar cifras financieras exactas y recibir dictámenes sin reservas sobre los estados financieros comprobados. Además, se han elaborado políticas y procedimientos exhaustivos para los distintos procesos de gestión de los activos y se han puesto a disposición del personal de la FAO.

Si bien la FAO ha alcanzado estos importantes hitos, se enfrenta a desafíos significativos por lo que hace al proceso de gestión de los activos, algunos de ellos señalados por la OIG y el Auditor Externo en el pasado.

En esta auditoría se han confirmado resultados anteriores y se han determinado varias deficiencias de control adicionales, lo que lleva a la conclusión de que aún queda bastante trabajo por hacer para lograr gestionar eficazmente los activos de la Organización. Se plantean dificultades en diversos procesos de gestión de los activos por lo que hace al diseño de los principales controles y a su eficacia operacional. A continuación, se enuncian algunas de las principales conclusiones de la auditoría:

i) La CSF ha dependido en gran medida de la asistencia del CSC a la hora de desempeñar sus funciones de gestión de los activos, pero no ha establecido un acuerdo sobre el nivel del servicio para ello. Esto ha provocado numerosos problemas, como la volatilidad de la capacidad, la falta de claridad en las funciones y responsabilidades y la ineficacia de los procedimientos llevados a cabo por el CSC.

ii) El proceso de incorporación de activos sigue teniendo muchos errores, lo que lo hace que en general no sea eficaz ni eficiente. La mayoría de estos errores tienen su origen en el proceso del orden de compra.

iii) Podrían mejorarse los controles existentes encaminados a garantizar la integridad de los registros de activos a fin de determinar si los activos se asignaron indebidamente.

iv) Ningún proceso de enajenación de activos es eficaz. El diseño del módulo de enajenación de activos de la Red de información sobre las Oficinas en los países presenta errores importantes, lo que expone a la FAO al riesgo de fraude.

v) Tampoco funcionan eficazmente otros procesos fundamentales, como la verificación física anual de los activos y las transferencias de activos entre depositarios.

vi) La propiedad de los activos de TI de la Sede se está transfiriendo de la CSF a la CIO sin haber formalizado un acuerdo sobre el nivel del servicio en el que se definan claramente las funciones y responsabilidades, lo que aumenta el riesgo de que se produzcan lagunas en materia de control e ineficiencias.

En el informe se incluyen 22 medidas acordadas encaminadas a abordar estas conclusiones y otras deficiencias de control analizadas. En opinión de la OIG, la Administración debería dar prioridad a lo siguiente:

i) La CSF y el CSC deberían formalizar los métodos de trabajo para la gestión de activos en un acuerdo sobre el nivel del servicio.

ii) El CSAP, la CSF y el CSC, en coordinación con otras unidades según sea necesario, deberían mejorar los controles en el proceso de incorporación de activos (en el cuerpo del informe se analizan distintas alternativas).

iii) La CSF debería revisar los gastos para detectar y corregir los errores de registro.

iv) La CSF, en colaboración con el CSC, debería modificar el módulo de enajenación de activos de la Red de información sobre las Oficinas en los países a fin de reforzar los controles.

v) La CSF, en colaboración con el CSC, debería investigar, proponer y aplicar un sistema de identificación de activos.

vi) La CIO y la CSF deberían formular un acuerdo sobre el nivel del servicio en el que se especifiquen las funciones y responsabilidades en cuanto al proceso de apropiación de los activos de TI en la Sede.

Una de las causas subyacentes de las deficiencias observadas es la inestabilidad y la falta de capacidad del personal por lo que hace a la gestión de activos en la CSF, el CSC y las oficinas descentralizadas. Además, habida cuenta de que la prioridad máxima de la CSF es garantizar la exactitud de los informes financieros y, en última instancia, presentar estados financieros sin reservas, existe el riesgo de que cualquier disminución de la capacidad dé lugar a una reducción en la atención prestada a la mitigación de los riesgos relacionados con la protección de los activos. Al parecer este problema ya se está dando y recientemente se ha reducido el personal del CSC encargado de la gestión de los activos. La Administración debe considerar estos riesgos a medida que prepara un plan para solucionar estos resultados.

Como conclusión y basándose en su examen, la OIG ha determinado que el desempeño de la Organización por lo que hace a la gestión de activos es insatisfactorio.

AUD 2916 - Examen integral: Oficina Subregional de la FAO para las Islas del Pacífico (SAP)

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de la aplicación del Marco estratégico. La SAP ha realizado progresos considerables en la aplicación del Marco estratégico en su ámbito de competencias directo. Ha integrado el MPP, tanto a escala nacional como subregional, y la iniciativa regional y los ha orientado a los resultados —es decir, están basados en las realizaciones—; asimismo, sigue un ciclo semestral sólido de seguimiento y presentación de informes.

La elaboración de acuerdos sobre el nivel del servicio se consideró en gran medida un ejercicio descendente dirigido por la Sede y, al parecer, con beneficios limitados para la SAP. Además, hasta el momento no ha habido una coordinación sistemática entre la RAP y la SAP en la aplicación del Marco estratégico. La SAP trabaja con su estructura de personal y sus fondos habituales. Necesita llevar a cabo una evaluación profunda de las capacidades y la combinación de conocimientos de su equipo multidisciplinario.

En la evaluación se consideró que eran necesarias mejoras importantes en la esfera de la gobernanza, la rendición de cuentas y el sistema de control interno. La administración de la SAP entiende las funciones y responsabilidades específicas de la Oficina Subregional en los países de la subregión. Sin embargo, la SAP todavía no ha realizado ninguna evaluación de riesgos exhaustiva que sirva de base y facilite la orientación de sus actividades de programación y operacionales. El entorno de control general se ha debilitado en el pasado al haberse ignorado procedimientos y controles establecidos, lo que ha dado un mal ejemplo y ha sentado las pautas desde los cargos superiores.

Se consideró que eran necesarias algunas mejoras en la esfera de los programas y las operaciones. La SAP cuenta con un MPP sólido, armonizado con el Marco estratégico de la FAO y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), que fue respaldado por los gobiernos anfitriones y recibe un apoyo favorable de las partes interesadas. Sin embargo, conviene señalar que, salvo unas pocas excepciones, los recursos disponibles en virtud del programa de campo de la SAP se generan a partir de dos únicas fuentes institucionales: el PCT y el FMAM. Los principales donantes de la subregión no han seguido la práctica de suministrar fondos extrapresupuestarios a la FAO, lo que indica que la Oficina debe intensificar sus actividades de movilización de recursos.

La administración de la SAP conoce los proyectos en curso y los que están en tramitación, además de supervisar y gestionar activamente las operaciones de los programas. Habida cuenta del gran número de proyectos del PCT que la SAP lleva a cabo, su programa de campo está muy fragmentado, lo que da lugar a una sobrecarga de trabajo para el personal. La diversidad geográfica de la subregión y su limitada infraestructura de comunicación en ocasiones se suma a sus desafíos particulares y afecta a la coordinación con el personal del proyecto *in situ* y otros interesados locales, así como a la recopilación de información fiable y completa. Por tanto, el diseño y la aplicación de los proyectos se verían beneficiados del examen de los riesgos conocidos, incluidas perturbaciones externas como las condiciones atmosféricas extremas.

Se consideró que eran necesarias mejoras importantes en la esfera de las finanzas y la administración. Existen importantes deficiencias en la esfera de las adquisiciones, los contratos y las cartas de acuerdo que afectan a la integridad de los controles y la transparencia de las operaciones. Además, la Oficina carece de una planificación sistemática y general de las compras para la subregión, como tampoco cuenta con una estrategia contextualizada relativa a los recursos humanos en la que se enuncien los requisitos para brindar apoyo al programa de campo actual y futuro. En general son sólidos los controles de los activos, los viajes, los pagos y el ciclo de recaudaciones. No obstante, sería aconsejable que la SAP formulara una solución global para la transferencia de fondos a los lugares alejados de la subregión.

En el informe se recogen 26 medidas que la administración de la SAP ha acordado adoptar. Además, la OIG planteó 10 cuestiones de cumplimiento para subsanar las deficiencias señaladas.

AUD 3016 - Examen de los contratos en materia de productos de información y desarrollo promocional

La OIG finalizó un examen de los contratos en materia de productos de información y desarrollo promocional en la FAO. El objetivo del examen fue evaluar si estos contratos: i) están justificados como excepción de la sección 502 del manual, ii) se tramitan debidamente de modo que queda demostrada la optimización de los recursos y iii) se supervisan a fin de garantizar que los proveedores de servicios prestan los bienes y servicios acordados.

La contratación de bienes, obras y servicios generalmente se rige por la sección 502 del manual (Contratación de bienes, obras y servicios). Sin embargo, debido a su singular carácter, en el Apéndice A de la sección 502 del manual se enumera una serie de actividades de contratación que no se regulan mediante esta sección, entre ellas, la contratación de productos de información y desarrollo promocional.

Actualmente, los contratos en materia de productos de información y desarrollo promocional se gestionan por conducto de la Oficina de Comunicación Institucional y se rigen por el proyecto de sección 706 del manual (Contratos relativos a productos de información y desarrollo promocional). En el proyecto de sección 706 se presenta un conjunto de modelos de contratos que pueden utilizarse en distintas situaciones en función del tipo de servicio que se contrate y su costo.

Desde el punto de vista conceptual, la herramienta relativa a los productos de información y el desarrollo promocional es, por lo general, una excepción válida de la sección 502 del manual, en la medida en que la selección de los proveedores de servicios se basa, ya sea totalmente o en gran parte, en criterios relacionados con la creatividad que no pueden evaluarse de manera objetiva. No obstante, la OIG constató que, si bien la mayoría de los contratos específicos en materia de productos de información y desarrollo promocional quedan comprendidos en el ámbito de aplicación del proyecto de sección 706 del manual, también se han dado varios casos en que se ha utilizado un contrato de este tipo cuando habría sido más adecuado un contrato o una orden de compra en virtud de la sección 502.

La OIG también ha constatado que el proyecto de sección 706 del manual nunca fue emitido oficialmente y ha seguido siendo un proyecto desde el año 2000. En consecuencia, la Oficina de Comunicación Institucional (y las unidades que la precedieron) ha estado tramitando contratos sobre productos de información y desarrollo promocional en un vacío normativo. Esto ha aumentado el riesgo inherente de la herramienta. Sin embargo, cabe también reconocer que la Oficina Jurídica y de Ética consideró que este riesgo era mínimo desde un punto de vista jurídico y que, pese al largo tiempo transcurrido desde que se elaboraran los modelos para los contratos en materia de productos de información y desarrollo promocional, su texto sigue teniendo sentido y solo requiere una actualización limitada.

Si se actualiza adecuadamente y se emite da manera oficial con algunas mejoras, la sección 706 del manual representa un marco razonable para llevar a cabo las operaciones relacionadas con los productos de información y el desarrollo promocional y ofrece suficientes garantías de que los fondos de la Organización se emplean prestando la debida atención a la economía, la eficiencia y la eficacia de las operaciones.

Sin embargo, la OIG observó que, en general, la contratación de productos de información y desarrollo promocional no cumplía los principales controles recogidos en el proyecto de sección 706 del manual. Por ejemplo, en la mayoría de los casos examinados por la OIG no se siguió un proceso de selección competitiva ni se justificó debidamente la contratación directa. En consecuencia, en la mayoría de contratos en materia de productos de información y desarrollo promocional no se ha demostrado la optimización de los recursos. Según la Oficina de Comunicación Institucional, generalmente se cumple lo estipulado en el proyecto de sección 706 del manual y el problema radica sobre todo en la documentación de la labor realizada.

Basándose en su examen, la OIG concluye que el rendimiento de la Organización por lo que hace a los procesos y las funciones analizados es insatisfactorio. La OIG propone 10 medidas, que han sido acordadas por la Administración, para abordar las cuestiones presentadas en este informe.

AUD 3116 - Examen de los servicios médicos de la FAO

La OIG finalizó un examen de los servicios médicos de la FAO (Unidad Médica) atendiendo a la petición de la Administración. El objetivo del examen fue evaluar: i) la adecuación de la dotación de personal y la estructura de la Unidad Médica; ii) la posibilidad de simplificar los procesos administrativos y de las transacciones; iii) la idoneidad del modelo operativo del dispensario de atención médica personalizada y su sostenibilidad financiera.

La Unidad Médica ha introducido recientemente mejoras encaminadas a simplificar su labor y a prestar una mayor atención a la salud y seguridad en el trabajo en relación con los servicios preventivos, en lugar de centrarse solo en las actividades clínicas, mediante, entre otras cosas: i) la contratación de un médico asesor sobre salud y seguridad en el trabajo; ii) la optimización del uso de programas informáticos sobre salud ocupacional (Medgate); iii) la incorporación de la gestión de los casos de licencia por enfermedad.

La OIG reconoce estos logros, que se alcanzaron en un breve período de tiempo, y recomienda mejoras ulteriores en cada una de las esferas prioritarias del examen, en especial:

a) En relación con la dotación de personal y la estructura de la Unidad Médica:

- elaborar un perfil del riesgo para la salud de los empleados de la FAO a fin de evaluar las necesidades de capacidad de la Unidad Médica;

- formular planes de trabajo detallados para los empleados de la Unidad Médica —por ejemplo, los asesores— en los que se definan los objetivos, logros y plazos, y llevar un seguimiento periódico de los resultados.

b) En relación con la simplificación de los procesos administrativos y de las transacciones, y la gestión de la licencia por enfermedad:

- elaborar un plan para la mejora del programa Medgate y formar a los usuarios;

- volver a evaluar (y, en última instancia, enmendar) los acuerdos sobre el nivel del servicio y formular nuevos acuerdos sobre el nivel del servicio con las partes interesadas pertinentes en los que se describan las funciones y responsabilidades, los resultados previstos y el nivel de los servicios;

- analizar los datos relativos a la licencia de enfermedad certificada para elaborar planes preventivos significativos;

- seguir mejorando la supervisión de la licencia de enfermedad certificada que supere los 20 días;

- confirmar las peticiones de exención de traslado por motivos médicos con una opinión independiente externa.

c) En relación con el dispensario de atención médica personalizada:

- elaborar un modelo operativo para los servicios del dispensario en el que se definan los objetivos y la misión;

- formular una estrategia formal de fijación de los precios de los servicios del dispensario;

- llevar un seguimiento de la tasa de utilización de los servicios del dispensario;

- conciliar los pagos de las compañías de seguros médicos en las facturas y llevar un seguimiento para detectar las diferencias;

- poner en marcha un proceso encaminado al registro y seguimiento de los ingresos en efectivo por concepto de servicios de atención médica personalizada, y su conciliación con los registros de la CSF.

La OIG señala con preocupación que algunas deficiencias básicas comunicadas en el pasado, como la falta de un perfil del riesgo para la salud de los empleados y de estadísticas significativas sobre las licencias por enfermedad, siguen sin resolverse varios años después de que se presentaran recomendaciones específicas.

Basándose en su examen, la OIG concluye que el rendimiento de la Organización por lo que hace a los procesos y las funciones analizados necesita algunas mejoras. En el informe se presentan 21 medidas acordadas que requieren la atención de la Administración.

Anexo E

Resumen de las recomendaciones de riesgo elevado que llevan mucho tiempo pendientes

Título de la recomendación	Recomendación	Información actualizada sobre la situación
AUD 3410 Gestión de la continuidad de las operaciones: Recomendación 1	El Director General Adjunto (Operaciones) debería crear y comenzar a aplicar un marco institucional de gestión de la continuidad de las operaciones aplicable al conjunto de la Organización que tenga en cuenta la orientación incluida en el presente informe y otras buenas prácticas.	Con el apoyo de un experto en continuidad de las operaciones externo, se está llevando a cabo actualmente un proyecto inicial encaminado a examinar el estado de la continuidad de las operaciones de la FAO y a realizar un análisis de las lagunas respecto de las normas de las Naciones Unidas. Entre los resultados del proyecto se cuenta la formulación de una política revisada relativa a la continuidad de las operaciones y a la gestión de la resiliencia institucional y un plan para la ejecución de la continuidad de las operaciones en la Sede y el CSC de la FAO. El plan se remitirá en abril de 2017 al Administrador superior para que lo apruebe antes de iniciar su aplicación.
AUD 3312 Informe de síntesis sobre las cuestiones de gestión financiera y administración de las auditorías de las oficinas en los países de 2011: Recomendación 3	El Director General Adjunto (Operaciones) debería establecer un marco donde se definan las responsabilidades de seguimiento en materia de políticas dentro de las distintas dependencias de la rama de operaciones. Debería llevarse a cabo una evaluación de las necesidades de las funciones de seguimiento en vista de la financiación y la capacidad existentes en las dependencias que formulan políticas, en concreto las dependencias del Departamento de Servicios Internos.	Bajo la dirección de la OSP, la Política de rendición de cuentas de la FAO y el Marco de control interno se han elaborado y presentado al Comité de Finanzas —en su 157.º período de sesiones en 2015 y su 161.ª período de sesiones en 2016, respectivamente—, quien elogió a la Secretaría por la significativa serie de medidas adoptadas o planificadas. La Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD) distribuyó en 2016 el modelo necesario para el plan de prevención del fraude, basado en la Circular Administrativa n.º 2015/08 relativa a la política contra el fraude y otras prácticas corruptas, a todas las oficinas en los países (en español, francés e inglés; estará disponible en árabe en 2017). En las directrices para la elaboración de los informes anuales nacionales de la FAO se está prestando una mayor atención (en la Parte 3) a la rendición de cuentas y los controles internos, lo que da lugar a un enfoque simplificado de la elaboración de informes por parte de los FAOR y a la

		coordinación del proceso de redacción de informes anuales con la elaboración de informes sobre los controles internos, en virtud del enfoque aprobado por el grupo directivo encargado de los controles internos de la FAO en diciembre de 2016. Bajo la dirección de la OSP, se están ultimando las medidas encaminadas a poner en marcha un procedimiento para la presentación de informes sobre control interno, lo que tendrá como resultado una declaración en materia de control interno que acompañará a los estados financieros correspondientes a 2017. Las actividades de sensibilización y capacitación, como el cuestionario sobre control interno efectivo que se utilizará para la presentación de informes sobre el control interno de 2017, también están programadas (se iniciarán el segundo trimestre de 2017 y continuarán todo el año). Sobre la base de lo mencionado anteriormente, se recomienda cerrar este asunto[8].
AUD 0414 Examen del cierre del Programa relativo al SMGR: Recomendación 3	El Grupo directivo del SMGR debería contratar a un consultor externo (o a una consultoría) especializado en la planificación institucional de los recursos a fin de ayudar a definir la capacidad y los recursos necesarios para respaldar la creación del SMGR en las unidades operativas y los mecanismos de gobernanza más eficaces.	Se ha seleccionado al consultor y se prevé firmar el contrato a finales de febrero de 2017.
AUD 3213 Gestión de la infraestructura de la Sede: Recomendación 3	El Director General Adjunto (Operaciones) debe instituir la presentación de informes periódicos sobre los locales de la Sede a los órganos directivos, por medio de los cuales estos pueden supervisar los esfuerzos desplegados para cumplir plenamente las normas de seguridad de los edificios vigentes en el país anfitrión, brindar orientación y tomar decisiones sobre la financiación.	Actualización de febrero de 2017: tras mantener contactos con la FAO, el Ministerio de Infraestructura ha informado oralmente a la Subdivisión de Gestión de Infraestructuras e Instalaciones de que la cuantía anual asignada a las obras de mantenimiento urgentes de la Organización se ha aumentado a los 1 550 000 EUR anuales para los próximos tres años. Asimismo, en junio de 2016, el Ministerio de Infraestructura presentó a las autoridades italianas competentes un proyecto de ahorro energético (solo

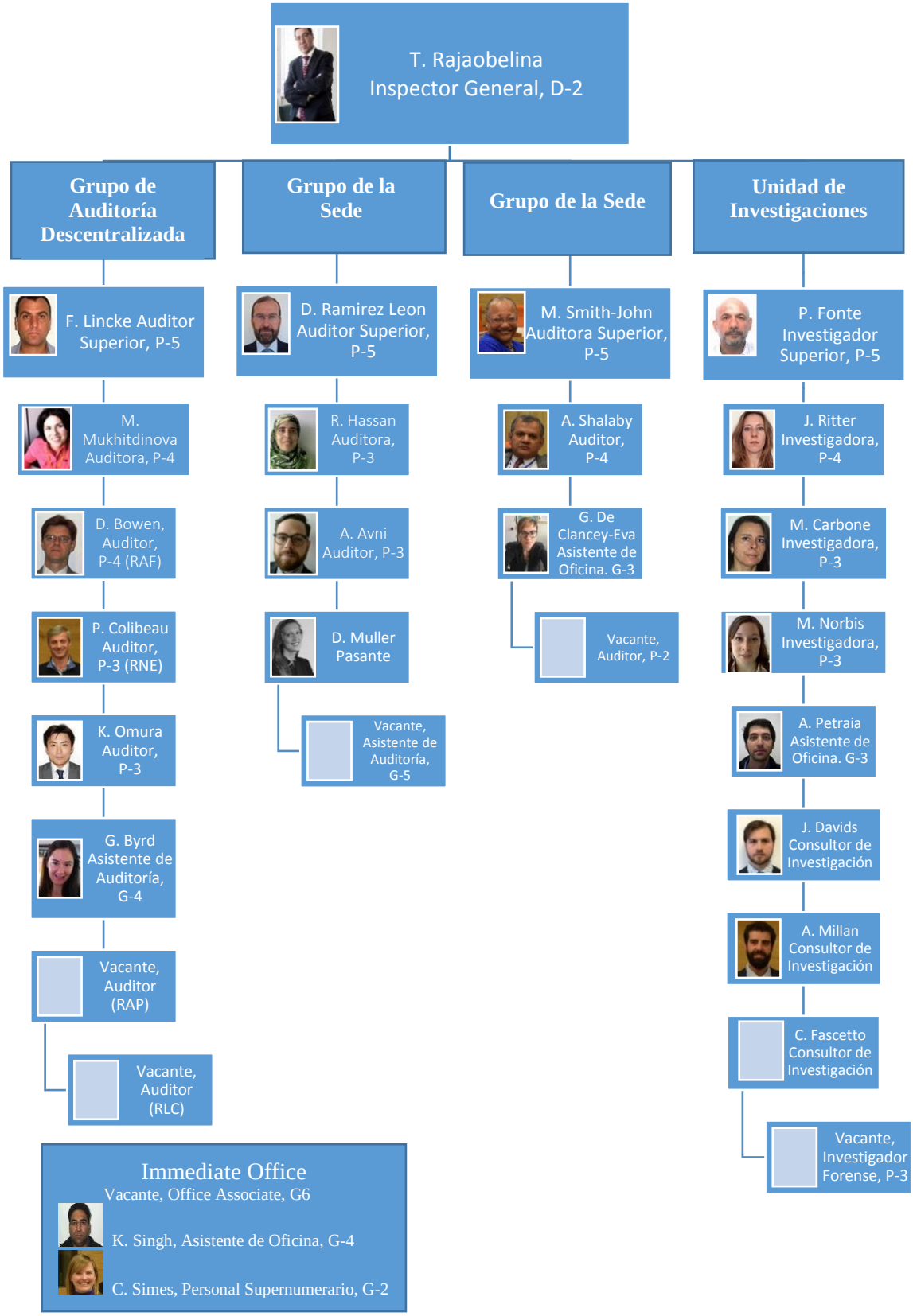
[8] La OIG no se mostró de acuerdo con el cierre.

		para el edificio C) que ascendía a un total de 4 200 000 EUR. Todavía no se ha dado una respuesta al Ministerio. El Subdirector General responsable del Departamento de Servicios Internos sigue esforzándose por obtener fondos adicionales de las autoridades italianas. Debería analizarse el asunto de la presentación de informes a los órganos directivos en el marco de la Política de rendición de cuentas y el Marco de control interno de la FAO (ya presentados al Comité de Finanzas), así como cualquier actualización o presentación de informes en este contexto. El Director General Adjunto (Operaciones) está actuando con la debida diligencia. De conformidad con la Circular Administrativa n.º 2011/22 y el boletín n.º 2013/36 del Director General, se asignó al Director General Adjunto (Operaciones) la función de Oficial designado de seguridad e higiene en el trabajo de la Organización, con el apoyo constante y la coordinación de las actividades con el Subdirector General del Departamento de Servicios Internos. En consecuencia, se aconseja cerrar esta recomendación.
AUD 3213 Gestión de la infraestructura de la Sede: Recomendación 5	Además de la información que se presentará a los Órganos rectores en el contexto de las recomendaciones 2 y 3 mencionadas más arriba, el Director General Adjunto (Operaciones), el Subdirector General y el Departamento de Servicios Internos deben considerar la elaboración de una propuesta de plan de gastos de capital para la renovación del complejo basado en una valoración de las necesidades coordinada por el Departamento de Servicios Internos (con el apoyo interno y externo necesario).	Febrero de 2017: el Departamento de Servicios Internos está elaborando una propuesta.

Anexo F

Organigrama de la OIG

Diciembre de 2016



ANEXO G

Cuadro de efectivos de la OIG a diciembre de 2016

	Grado	Hombre	Mujer	Vacante	Total
Inspector General	D-2	1			1
Auditores					13
Auditor superior	P-5	2	1		3
Auditor regional	P-4	1		1	2
Auditor regional	P-3	1		1	2
Auditor	P-4	1	1		2
Auditor	P-3	2	1		3
Auditor	P-2			1	1
Investigadores					5
Investigador superior	P-5	1			1
Investigador	P-4		1		1
Investigador	P-3		2	1	3
		9	6	4	19
Oficinista de comprobación de cuentas	G-5			1	1
Apoyo administrativo y de secretaría					5
Secretario	G-6			1	1
Oficinista mecanógrafo	G-4		1		1
Oficinista de registros	G-4	1			1
Oficinista mecanógrafo	G-3	1	1		2
		11	8	6	25

En estos puestos están representados los siguientes países:

País	Categoría directiva y profesional	Servicios generales	Total
Alemania	1		1
Argentina	1		1
Egipto	2		2
España	1		1
Estados Unidos	3	1	4
Francia	1		1
India		1	1
Italia	1	2	3
Jamaica	1		1
Japón	1		1
Madagascar	1		1
Reino Unido	1		1
Uzbekistán	1		1
Vacante	4	2	6
Total	19	6	25

Anexo H

SIGLAS UTILIZADAS

CIO	División de Informática
CII	Conferencia de Investigadores Internacionales
CO	Oficina en el país
MPP	Marco de programación por países
CS	Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas
CSAP	Servicio de Compras y Contrataciones
CSF	División de Finanzas
COSO	Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway
OHR	Oficina de Recursos Humanos
OD	Oficina descentralizada
GRI	Gestión del riesgo institucional
FAOR	Representante de la FAO
SMGR	Sistema mundial de gestión de recursos
NSHR	Recursos humanos no funcionarios
OED	Oficina de Evaluación
OE	objetivo estratégico
OF	objetivo funcional
OIG	Oficina del Inspector General
OSD	Oficina de Apoyo a la Descentralización
OSP	Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos
SEGR	Sistema de evaluación y gestión del rendimiento
PTP	Programa de trabajo y presupuesto
RBAP	Plan de auditoría basado en los riesgos
RO	Oficina regional
SAT	servicios de apoyo técnico
RIAS-ONU	representantes de los servicios de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas
RIS-ONU	representantes de los servicios de investigación del sistema de las Naciones Unidas