

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Primer período de sesiones ordinario
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 19-21 de febrero de 2007

ASUNTOS FINANCIEROS, PRESUPUESTARIOS Y DE RECURSOS

Tema 6 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.1/2007/6-B/1
15 enero 2007
ORIGINAL: INGLÉS

INFORME DEL AUDITOR EXTERNO DEL PMA SOBRE LA GESTIÓN DE LA TESORERÍA

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio Web del PMA (<http://www.wfp.org/eb>).

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su examen.

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a los funcionarios del PMA encargados de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Director de la Oficina del
Auditor Externo:

Sr. G. Miller

Tel.: 0044 207 7987136

Auditor Externo:

Sr. R. Clark

Tel.: 066513-2577

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Sra. C. Panlilio, Auxiliar Administrativa de la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).





National Audit Office

Auditoría Internacional

La Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido (NAO) presta al Programa Mundial de Alimentos (PMA) un servicio de auditoría externa. El Auditor Externo, Sr. John Bourn, ha sido designado Auditor Externo por la Junta Ejecutiva, de conformidad con el Artículo XIV del Reglamento Financiero. Además de emitir un dictamen sobre los estados financieros del PMA, tiene, en virtud de su mandato, la facultad de informar a la Junta Ejecutiva sobre la eficacia de los procedimientos financieros y de la administración y gestión generales del PMA.

La NAO presta servicios de auditoría externa a las organizaciones internacionales, trabajando de manera totalmente independiente de la función que desempeña como institución suprema de auditoría del Reino Unido. Cuenta con un equipo de funcionarios profesionalmente cualificados, dotados de una vasta experiencia de auditoría de organizaciones internacionales.

El objetivo de la auditoría de la NAO es ofrecer a los Estados Miembros y a los donantes una garantía independiente; mejorar la eficacia de la gestión financiera y el sistema de gobierno del PMA; y, mediante el proceso de auditoría, apoyar los objetivos de la labor de la Organización.

Informe del Auditor Externo

Programa Mundial de Alimentos – Examen de la gestión de la tesorería

<u>ÍNDICE</u>	<u>PÁRRAFOS</u>
Resumen	1-3
Alcance del examen	4-10
Introducción y contexto	11-23
Gestión del efectivo, de las cuentas bancarias y del cambio de divisas	24-42
Supervisión, por el personal directivo, de los fondos invertidos	43-63
Orientaciones en materia de tesorería, rendimiento y evaluación del riesgo	64-74
Conclusiones generales del examen	75-77

RESUMEN

- **Informe sobre el examen de auditoría externa relativo a la gestión de los recursos en efectivo.**
- **Garantía independiente a la Junta Ejecutiva de que los fondos en manos del PMA están protegidos, se gestionan siguiendo determinados criterios de rentabilidad y están disponibles para utilizarse adecuadamente.**
- **Once recomendaciones de auditoría para mejorar el sistema de gestión de la tesorería.**

1. Todos los años desde 2002, el Programa Mundial de Alimentos dispone de un gran volumen de recursos en efectivo, por un valor total superior a los 1.000 millones de dólares EE.UU. Son necesarios unos controles eficaces de la gestión para preservar estos cuantiosos haberes y para que el PMA disponga de recursos que le permitan responder con rapidez a nuevas situaciones de emergencia, apoyar las operaciones en curso y financiar las obligaciones derivadas de antiguas actividades, por ejemplo, los fondos de prestaciones al personal.
2. Llevamos a cabo un examen de auditoría independiente sobre el control y la custodia de los saldos de caja, y sobre los sistemas de gestión de los fondos a escala institucional.
3. Basándonos en nuestro examen de los mecanismos de gestión del riesgo institucional aplicados por la Secretaría, los controles básicos de la gestión y las actividades de inversión, llegamos a la conclusión general de que los fondos están debidamente protegidos y que, teniendo en cuenta los criterios de bajo riesgo adoptados, se obtiene un rendimiento razonable de las inversiones. No obstante, hemos presentado 11 recomendaciones para reforzar la gestión de los fondos del PMA a escala institucional, dirigidas a:
 - mejorar las previsiones de la disponibilidad de efectivo;
 - estandarizar los procesos operativos y las funciones para adecuarlos a las herramientas del sistema estándar;
 - seguir realizando análisis e informes sobre el gasto y los saldos de caja, y presentarlos periódicamente a la Junta Ejecutiva;
 - asegurar unos controles financieros de los pagos y las operaciones bancarias electrónicos que sean eficaces en función de los costos;
 - examinar la utilización de las cuentas bancarias de saldo cero;
 - confirmar la buena relación costo-eficacia de los servicios financieros prestados y de las estrategias de inversión;

- seguir perfeccionado unos indicadores sólidos del rendimiento de las inversiones basados en los resultados;
- asegurar un acceso apropiado a las inversiones a más largo plazo en función de las necesidades;
- realizar una evaluación periódica del rendimiento correspondiente a otras modalidades de inversión;
- establecer unas directrices claras y ampliamente documentadas en materia de gestión de la tesorería; e
- introducir unos objetivos y metas institucionales claramente definidos en relación con el funcionamiento de la gestión de la tesorería.

ALCANCE DEL EXAMEN

➤ ***Sinopsis del examen de auditoría y de las cuestiones observadas.***

4. En 2002, nuestros antecesores en el cargo informaron sobre el examen general de la gestión de la tesorería realizado entre enero de 1999 y junio de 2002, período en el que el PMA había asumido ya la responsabilidad de su propia gestión de la tesorería, de la que antes se ocupaba la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). En el informe de auditoría se estudiaba si el PMA había gestionado el efectivo de conformidad con las normas, los reglamentos y las políticas de la Organización y de la manera más eficaz en función del costo, estableciendo la correspondencia adecuada entre las entradas y las salidas de efectivo, reduciendo al mínimo la necesidad de recurrir a empréstitos y obteniendo los máximos beneficios del excedente susceptible de ser invertido de un día a otro.
5. Nuestros antecesores llegaron a la conclusión de que los fondos donados o confiados al PMA se habían administrado con prudencia, de conformidad con las directivas ejecutivas, y que la Secretaría había adoptado progresivamente las disposiciones y los instrumentos orgánicos necesarios desde la transferencia de las funciones de tesorería de la FAO al PMA, el 1º de enero de 1999. Nuestros antecesores consideraron que, tras el fortalecimiento de la Subdirección de Tesorería gracias a la contratación de un nuevo jefe y de otro oficial que se encargara del seguimiento de las inversiones, el PMA estaría en condiciones de adoptar una política más dinámica acerca de las cuestiones pendientes, en orden de prioridad:
 - asumir la gestión de los activos a largo plazo que antes controlaba la FAO (tarea completada en 2003);
 - mejorar la exactitud de las previsiones de la disponibilidad de efectivo aplicando todas las funcionalidades del sistema WINGS con el fin de aumentar al máximo el excedente susceptible de ser invertido;

- racionalizar las disposiciones bancarias relativas a las oficinas sobre el terreno;
 - examinar todos los servicios relacionados con la tesorería organizando concursos públicos; y
 - adoptar una política global en materia de divisas.
6. En nuestro presente examen hemos estudiado los progresos realizados en relación con estas prioridades y determinado las esferas en las que, en nuestra opinión, conviene seguir tomando medidas para aplicar las principales recomendaciones de nuestro antecesor:
- que el PMA entienda la utilización de las cuentas de saldo cero;
 - que se reduzcan al mínimo los fondos invertidos en la cuenta del mercado monetario con el fin de obtener el máximo rendimiento global; y
 - que se aclaren las orientaciones sobre inversiones mediante unos índices de referencia con los que sea posible evaluar el desempeño de los administradores de inversiones.
7. En nuestro examen de auditoría hicimos una comparación con el período 2002-2006, para así obtener un análisis razonable de las tendencias de los saldos de caja, los ingresos y los gastos, así como valorar la adecuación de los recursos de efectivo a lo largo de un período que incluía circunstancias operacionales de todo tipo.
8. Tuvimos en cuenta los controles básicos de los saldos de caja efectuados por el personal de la Secretaría y de los servicios financieros:
- previsiones de la disponibilidad de efectivo para determinar el nivel de las necesidades operacionales;
 - examen mensual de los movimientos de efectivo por parte del personal directivo superior;
 - supervisión, por parte de la Tesorería, de las ganancias y pérdidas registradas en las cuentas bancarias, en las inversiones y las operaciones en divisas;
 - conciliaciones bancarias periódicas por la Sede, los despachos regionales o las oficinas en los países para confirmar la exactitud de los saldos de caja comunicados; y
 - supervisión, por parte del Comité de Inversiones, de los saldos de caja y de los rendimientos de las inversiones.
9. En el presente informe se evalúa la gestión de los fondos a escala institucional examinando:
- si las actuales disposiciones en materia de tesorería son suficientes, y si la política de gestión de los fondos o inversiones es adecuada;
 - si el PMA obtiene rendimientos razonables de los fondos invertidos; y
 - si el desempeño y el riesgo se gestionan de manera adecuada y dinámica.

10. En el informe se habla, además, de la elaboración de perfiles del riesgo institucional y del posible impacto de la gestión de los fondos en el examen de los procesos operativos del PMA.

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

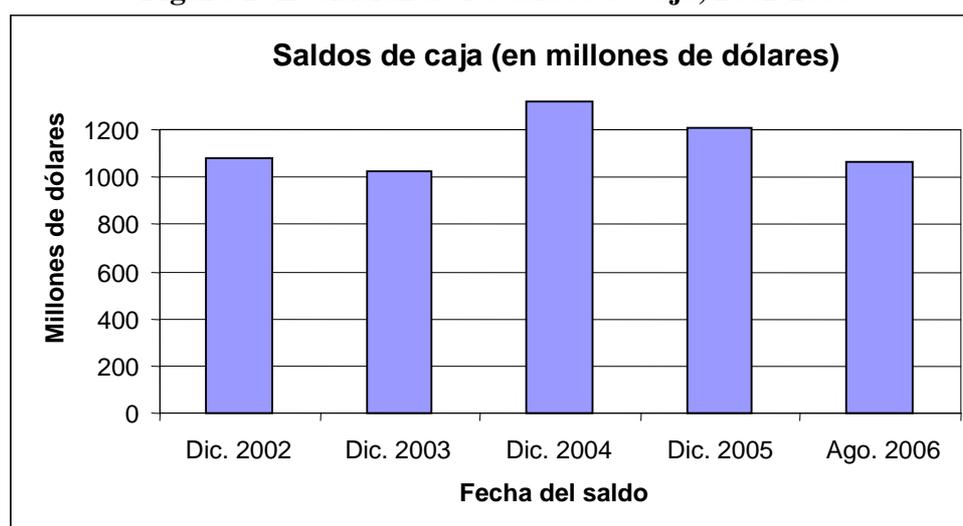
- **Estado del efectivo en caja del PMA en los últimos años.**
- **Dónde se mantiene y se gasta el efectivo.**
- **Iniciativas dirigidas a mejorar la gestión de los fondos.**

11. La Secretaría se propone contar con suficiente capacidad de financiación como para poder responder eficazmente a hasta tres grandes emergencias simultáneas, además de financiar los compromisos derivados de antiguas actividades, por ejemplo, el apoyo a la atención sanitaria después de terminado el servicio.

Saldos de caja gestionados por el PMA

12. Los saldos de caja¹ del Programa proceden exclusivamente de contribuciones voluntarias o en ingresos varios procedentes de inversiones o de actividades como los servicios de transporte aéreo. El Programa gestiona una cantidad considerable de saldos que, desde 2002, superan cada año los 1.000 millones de dólares.

Figura 1: Evolución de los saldos de caja, 2002-2006



Fuente: Estados financieros del PMA y cuentas relativas a la gestión.

¹ Dinero a la vista; de disponibilidad inmediata; en inversiones a corto plazo de gran liquidez y entrega inmediata, en cantidades conocidas sujetas a un riesgo mínimo de cambio de valor, o bien en reserva para responder a compromisos a más largo plazo.

13. La Figura 1 muestra los saldos de caja del Programa al final de cada uno de los últimos cuatro años y en el momento de comenzar nuestro examen de auditoría, en agosto de 2006. En los saldos se incluyen los fondos destinados específicamente a las prestaciones al personal y al reembolso de un préstamo a largo plazo, así como las reservas y los recursos en efectivo para apoyar las operaciones. Según los estados financieros de los últimos dos bienios, el PMA disponía de fondos en efectivo suficientes como para responder a sus compromisos en caso de que tales fondos hubieran tenido que desembolsarse de inmediato al final del correspondiente bienio: 1.130 millones de dólares en inversiones a corto plazo y en efectivo a finales de diciembre de 2005, frente a 907 millones de dólares en sumas por pagar y obligaciones (884 millones de dólares y 598 millones de dólares, respectivamente, en diciembre de 2003).
14. La Secretaría suministró, en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de junio de 2006, un informe pormenorizado sobre la cobertura de los compromisos con efectivo a finales de 2005².

¿Dónde mantiene el PMA su efectivo?

15. Al final de 2005, el total del efectivo del PMA en caja superaba los 1.208 millones de dólares³, repartidos del siguiente modo:
- 895 millones de dólares (74%) en una cartera de inversiones a corto plazo gestionada por tres sociedades de inversión externas. De conformidad con el Artículo 11.2 del Reglamento Financiero, los tres criterios principales que han de tenerse en cuenta en estas inversiones a corto plazo son la seguridad del principal, la liquidez y la rentabilidad. Por lo tanto, la cartera se limita a inversiones de bajo riesgo que incluyen dinero en efectivo y sus equivalentes, bonos del tesoro, obligaciones de sociedades y bonos del Estado, así como valores respaldados por activos;
 - 194 millones de dólares (16%) en cuentas bancarias mantenidas por la Sede;
 - 41 millones de dólares (3%) mantenidos por las oficinas en los países con fines operacionales, bien en cuentas bancarias locales o como dinero para gastos menores;
 - 21 millones de dólares (2%) mantenidos en fideicomiso en bancos por las oficinas en los países, sobre todo para los gobiernos, como producto de la venta de alimentos del PMA después de la entrega al Gobierno beneficiario, la venta de productos no aptos para el consumo humano, la venta de material de embalaje y de artículos similares o la recuperación de costos de las pérdidas de productos posteriores a la entrega; y
 - 57 millones de dólares (5%) en una inversión en instrumentos del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos que garantiza la devolución de un préstamo en productos a treinta años entregado por un Estado Miembro.

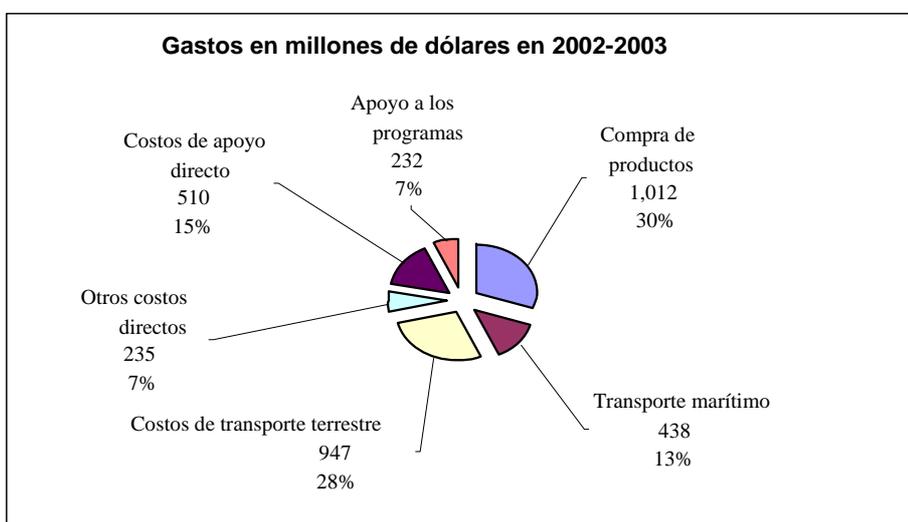
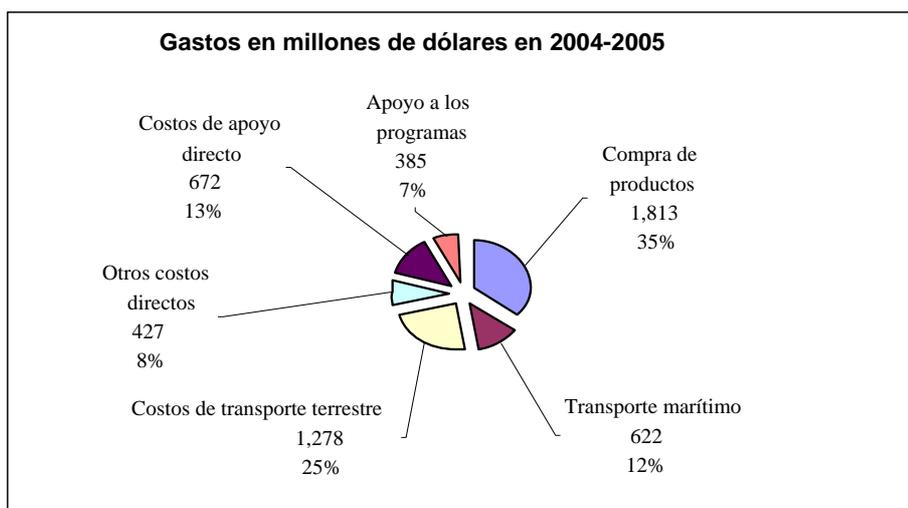
² WFP/EB.A/2006/6-H/1.

³ WFP/EB.A/2006/6-A/1/2.

16. En enero de 2002, los saldos de caja del PMA ascendían a 904 millones de dólares. Desde entonces, las cuentas bancarias y el efectivo en caja de las oficinas en los países ha aumentado de 15 millones de dólares a 41 millones de dólares en diciembre de 2005. El porcentaje de los saldos de caja administrados desde la Sede en forma de inversiones a corto plazo o en cuentas bancarias también se ha incrementado un 7%: del 83% (747 millones de dólares) en enero de 2002 al 90% (1.089 millones de dólares) a finales de 2005. De la comparación se deduce que, aunque se están reteniendo en las oficinas en los países más fondos en efectivo para las operaciones locales, se dispone de un mayor fondo común central de efectivo para inversiones.

¿Dónde se gasta el efectivo?

17. En la Figura 2 se muestran los usos a los que se destinaron los recursos de efectivo en los últimos dos bienios, tal como se refleja en los estados financieros:
- la **compra de productos** se refiere a la ayuda alimentaria comprada por el PMA;
 - el **transporte marítimo** incluye los costos de transporte de los productos por mar;
 - los **costos de transporte terrestre** son los costos de mantener y entregar los productos alimenticios y de otro tipo desde el punto de llegada del transporte externo (transporte marítimo, por ejemplo) hasta el destino final;
 - el **apoyo a los programas** incluye los costos administrativos indirectos del apoyo a las actividades de los programas, por ejemplo la dotación de personal de compras, logística y apoyo técnico, que no se puedan adscribir directamente a una operación única;
 - los **costos de apoyo directo** son los costos variables del apoyo a las operaciones en los países, por ejemplo personal local, transporte aéreo y equipamiento, en los que no se incurriría si acabara la operación; y
 - los **otros costos directos** incluyen los costos operacionales variables relacionados con las partes cooperantes en los que tampoco se incurriría si acabara la operación.

Figura 2: Gastos de efectivo bienales

Fuente: Estados financieros del PMA.

18. Tal como indica la Figura 2, la esfera principal de crecimiento de la estructura de gastos ha sido la compra de productos alimenticios, cuyo porcentaje dentro del gasto total se ha incrementado un 5%. Otros gastos disminuyeron como proporción de los gastos totales: los costos de apoyo directo disminuyeron un 2%, y los costos de transporte terrestre, un 3%.

Comparación del efectivo en caja entre organizaciones

19. En junio de 2006, la Secretaría realizó un análisis del balance entre los saldos de caja y los gastos de efectivo para el período de sesiones de junio de 2006 de la Junta Ejecutiva⁴. En nuestro examen, comparamos dicho balance al final de 2005 con el de otras tres organizaciones de las Naciones Unidas que operan a escala mundial: la FAO, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). La comparación

⁴ WFP/EB.A/2006/6-H/1.

directa de la disponibilidad de reservas en organizaciones que presentan diferentes mandatos, obligaciones y fuentes de financiación tiene sus limitaciones. Sin embargo, constatamos que el efectivo en caja global correspondía a 7,4 meses de gastos medios en la FAO, a 11,1 meses en la OIT y a 1,4 meses en el ACNUR. La financiación global del efectivo en el PMA representaba 5,6 meses de gastos medios.

Importancia de las iniciativas de tesorería

20. Con el fin de crear una sólida base para alcanzar los cinco Objetivos Estratégicos a los que se da prioridad en el Plan Estratégico del PMA para 2006-2009⁵, la Junta Ejecutiva aprobó siete Objetivos de Gestión. En nuestro examen, analizamos los progresos conseguidos en tres de esos objetivos:

- Objetivo de Gestión 5: prestar servicios de infraestructura técnica y operacional en apoyo de la ejecución de operaciones eficaces;
- Objetivo de Gestión 6: ser transparente, rendir cuentas y gestionar los riesgos; y
- Objetivo de Gestión 7: movilizar recursos, para garantizar que el PMA cuente con los recursos que necesita para combatir el hambre en todos los frentes.

21. Desde 2005, la Secretaría ha adoptado una serie de iniciativas encaminadas a mejorar la gestión de los procedimientos de tesorería con arreglo a los citados Objetivos de Gestión:

- nombramiento de un nuevo gestor de tesorería con experiencia en la banca comercial;
- ampliación del Comité de Inversiones, que asesora al Director Ejecutivo en temas de tesorería, incluyendo más asesores profesionales externos;
- establecimiento de una nueva política de inversiones; y
- emisión de nuevas directivas acerca de las facultades delegadas en materia de tesorería y la gestión cambiaria.

22. En el momento de efectuar nuestra auditoría, una nueva directiva estaba pendiente de aprobación por el Director Ejecutivo para delegar más facultades en la dependencia encargada de la gestión de la tesorería, concretamente en las siguientes esferas:

- gestión del efectivo (con miras a permitir el movimiento de fondos entre cuentas de depósito hasta un máximo de 100 millones de dólares en cinco días, o entre cuentas corrientes hasta un máximo de 200 millones de dólares en un período equivalente);
- gestión de las inversiones (para elaborar informes sobre el desempeño de los administradores de inversiones); y

⁵ WFP/EB.A/2005-A/Rev.1.

- fluctuaciones de los tipos de cambio (con objeto de aprobar las transacciones para cubrir el riesgo cambiario, o la compraventa de divisas individualmente, hasta un máximo de 50 millones de dólares en cinco días).
23. Por lo tanto, examinamos la eficacia de los controles de tesorería e institucionales dedicados a afrontar los riesgos relacionados específicamente con estas esferas, en particular los siguientes:
- que no haya suficientes fondos disponibles en el momento en que se necesitan y en el lugar adecuado; o que se esté reteniendo una cantidad de fondos excesiva sin obtener el máximo rendimiento (riesgo que se afronta haciendo previsiones de la disponibilidad de efectivo y supervisando la gestión);
 - que los fondos no se guarden en entidades bancarias adecuadas y seguras (riesgo que se aborda haciendo una evaluación de los perfiles bancarios);
 - que se pierdan fondos debido a una evolución negativa de los tipos de cambio (riesgo que se aborda mediante nuevas directrices sobre cobertura de riesgos cambiarios para minimizar la exposición a pérdidas de este tipo); y
 - que disminuya la rentabilidad de las inversiones (riesgo que se afronta mediante la supervisión de la Subdirección de Tesorería y del Comité de Inversiones).

GESTIÓN DEL EFECTIVO, DE LAS OPERACIONES BANCARIAS Y DEL CAMBIO DE DIVISAS

- ***Previsiones de la disponibilidad de efectivo.***
- ***Disposiciones bancarias.***
- ***Cobertura del riesgo cambiario.***
- ***Recomendaciones de auditoría.***

24. Un control eficaz de la gestión del efectivo permite la oportuna transferencia, entre entidades bancarias seguras, de fondos suficientes para responder a las necesidades de financiación inmediatas. Por lo tanto, hacer previsiones de la disponibilidad de efectivo es una actividad esencial de tesorería para poder disponer de suficiente financiación en el momento oportuno.

Previsiones de las necesidades de efectivo

25. Los servicios de tesorería hacen previsiones de las necesidades de efectivo con el fin de mantener fondos suficientes en dispositivos bancarios del mercado monetario de fácil acceso. Dichos fondos se pueden transferir sin demora para cubrir las necesidades

operacionales inmediatas. Los fondos que no se necesitan para las actividades diarias se invierten adecuadamente.

26. En julio de 2006, el Comité de Inversiones manifestó su preocupación acerca de la fiabilidad de unas previsiones de ingresos que se basaban en las contribuciones confirmadas sin que se hubieran confirmado las fechas de recepción. En su reunión de marzo de 2006, el Comité, además, animó a que se mejoraran las previsiones del flujo de caja mediante el intercambio de información entre las distintas unidades del PMA.
27. El examen mensual de las cuentas relativas a la gestión, introducido en 2004, ayuda a prever la disponibilidad de efectivo, informando al personal directivo sobre el posible riesgo de financiación insuficiente. Dichas cuentas reflejan el número de meses de fondos en efectivo de los que se dispone para las actividades operacionales (1,4 meses a finales de agosto de 2006); así como el número de meses necesario para que se materialicen las promesas de contribuciones en efectivo (5,9 meses), o para liquidar las cuentas por pagar (1,4 meses).
28. En noviembre de 2006, la Junta Ejecutiva tomó nota de la propuesta de la Secretaría de no consignar el gasto hasta la prestación del servicio o la entrega de las mercancías⁶. La consignación de los gastos puede influir en la eficacia de las previsiones de la disponibilidad de efectivo, a menos que en el sistema de contabilidad se reflejen cuanto antes las fechas de pago de los compromisos.

Recomendación 1: Recomendamos a la Secretaría que se asegure de que las previsiones de tesorería ofrezcan un respaldo suficiente para los programas existentes o las necesidades operacionales inmediatas, por los métodos siguientes:

- Instando a todas las unidades orgánicas a conocer y comprender mejor las ventajas de compartir con rapidez la información;
- consignando puntualmente los gastos o los compromisos; y
- animando a que se notifiquen cuanto antes los importes recibidos de los Estados donantes.

Mejora del sistema de contabilidad en lo relativo a las previsiones de la disponibilidad de efectivo

29. La segunda prioridad del informe del Auditor Externo de 2002 se refería a la introducción de funcionalidades en el sistema WINGS para mejorar las previsiones de la disponibilidad de efectivo. Entre los planes de mejora del sistema de contabilidad de WINGS en 2008 figura el fortalecimiento de la funcionalidad para conseguir un registro exacto y puntual de todas las transacciones relacionadas con el flujo de caja (por ejemplo, órdenes de compra, facturas, pagos y recibos).
30. La finalidad de esta mejora es que se puedan generar, a nivel mundial o local, informes exactos y actualizados de la gestión del efectivo y documentar las previsiones de la disponibilidad de efectivo y la toma de decisiones en materia de gestión. Las previsiones del flujo de caja se basarían en herramientas estándar que

⁶ 2005/EB.2/11.

sustituirían al actual proceso manual de recogida de datos, el cual exige tiempo y eleva el riesgo de consignación incompleta o errónea. Un requisito esencial para asegurar un funcionamiento coherente de dichas herramientas es estandarizar los procesos operativos y las responsabilidades fundamentales a nivel mundial, en la medida de lo posible.

Recomendación 2: Apoyamos el proceso previsto de estandarización de las previsiones y notificación de la disponibilidad de efectivo que se llevará a cabo gracias a la mejora del sistema de contabilidad de WINGS; y recomendamos la estandarización a nivel mundial de los procedimientos, las funciones y las responsabilidades, en la medida de lo posible, como requisito fundamental para realizar previsiones coherentes.

Naturaleza del gasto

31. Las previsiones de la disponibilidad de efectivo y la gestión eficaz de los fondos exigen una visión clara de las necesidades operacionales de cara a la presupuestación y la asignación de los recursos. Actualmente esta tarea se ve obstaculizada por el hecho de que el sistema de contabilidad no ofrece aún un desglose detallado de los costos por funciones, dado que los costos de personal se pueden asignar bien a proyectos específicos o al apoyo del transporte terrestre sobre el terreno. En la nota 15 de los estados financieros correspondientes a 2004-2005 se comentaban las dificultades de notificar los costos de personal por funciones. En 2006, la Secretaría puso en marcha con carácter experimental un sistema de nómina en el Sudán para los costos de personal sobre el terreno que podría subsanar esta deficiencia.
32. En junio de 2006, en respuesta a la petición de la Junta Ejecutiva de obtener una imagen más completa de los costos de la Organización, la Secretaría presentó una sinopsis de los costos del bienio 2004-2005, en la que los gastos de los proyectos de ayuda alimentaria se separaban de los gastos de los proyectos no alimentarios⁷, y se hacía un análisis de los saldos de caja. En nuestros informes financieros a la Junta Ejecutiva hemos señalado que los préstamos entre categorías de programas y la subvención cruzada entre éstos debilitan la solidez de la separación que se hace en la citada sinopsis entre operaciones de emergencia, operaciones prolongadas de socorro y recuperación, operaciones de desarrollo y operaciones especiales⁸.

Recomendación 3: Recomendamos a la Secretaría que siga realizando análisis de los gastos de manera periódica y puntual, para ayudar a informar al órgano rector sobre la adecuación de los recursos proporcionados para las operaciones básicas del PMA, y que respalde las iniciativas destinada a desglosar por completo los costos de personal de cara a su examen.

Seguridad de las transacciones bancarias

33. En octubre de 2006, el PMA mantenía 343 cuentas bancarias en 70 monedas diferentes en 82 países, donde mantenía fondos para las operaciones mundiales o para proteger las reservas. Desde la publicación de una directiva financiera en julio

⁷ WFP/EB.A/2006/G-6/1.

⁸ WFP/EB.A/2004/6-B/1/3 and WFP/EB.A/2006/6-A/1/1.

de 2006⁹, los servicios de tesorería aprueban la apertura de nuevas cuentas bancarias previa confirmación por un oficial de finanzas regional de las necesidades operativas de la cuenta.

34. Los criterios de selección de las entidades bancarias están regulados por las disposiciones recogidas en el Manual de finanzas del PMA, que, siempre que es posible, incluye el uso de la misma red de bancos que utiliza el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Antes de la aprobación definitiva de la apertura de la cuenta, el personal encargado de la gestión de la tesorería evalúa la solvencia financiera del banco elegido y su capacidad para prestar el nivel adecuado de servicios, usando los perfiles bancarios publicados sobre riesgo crediticio. Salvo en circunstancias excepcionales, en los bancos nacionales no controlados por la Sede, los servicios de tesorería mantienen fondos operacionales correspondientes a las necesidades de menos de un mes.

Gestión de las operaciones bancarias electrónicas

35. Nuestras visitas de campo realizadas a lo largo de 2004-2005 y el examen efectuado en la Sede revelaron una supervisión regional y central insuficiente de las conciliaciones bancarias, aspecto que destacamos en nuestro informe financiero para el período de sesiones de junio de 2006 de la Junta Ejecutiva¹⁰. Asimismo, informamos de que aún cabían mejoras en lo relativo a la pronta liquidación de antiguas partidas compensatorias entre el efectivo en los estados de cuenta bancarios y el sistema de contabilidad de WINGS, un control que es un requisito esencial de una correcta conciliación bancaria para confirmar la exactitud de los saldos de caja.
36. Los riesgos asociados a una insuficiente conciliación bancaria se incrementan en la ausencia de rigurosos controles de las operaciones bancarias electrónicas. Por ello decidimos examinar las medidas adoptadas por las unidades de finanzas y de tesorería para mejorar los controles financieros existentes de las operaciones bancarias electrónicas:
- diariamente se cargan los estados de cuentas bancarios en el sistema de contabilidad de WINGS de 40 oficinas en los países, y en el momento de nuestro examen estaba previsto ampliar esta funcionalidad a otros 10 países más;
 - se está introduciendo un sistema de autorización previa de los proveedores para aumentar el control financiero sobre los pagos electrónicos, al conseguir que sólo se hagan transferencias electrónicas a proveedores previamente autorizados y validados por el sistema; y
 - se está extendiendo la conectividad por Internet en los bancos que realizan transferencias de fondos por vía electrónica.
37. **Animamos** a que las cuentas bancarias en los países se conecten en mayor medida al sistema de contabilidad de WINGS, para permitir un seguimiento más puntual y una supervisión más eficaz de las antiguas partidas no liquidadas mediante la conciliación de los estados de cuentas bancarios y de los registros contables. La aprobación de

⁹ CFO2006/003.

¹⁰ WFP/EB.A/2006/6-A/1/3.

listados de proveedores permite establecer una separación de funciones ente el personal que autoriza a estos últimos y el personal responsable de la autorización de pagos, mejorando así el control financiero para impedir pagos indebidos.

38. La Dirección de Servicios Financieros ha ampliado los procedimientos bancarios electrónicos a 53 cuentas de saldo cero que cada noche, automáticamente, transfieren los saldos a uno de tres bancos internacionales, agrupando así los fondos con el fin de reducir el dinero depositado sin devengar intereses. Las cuentas de saldo cero permiten efectuar actividades de inversión y control centralizadas y eficaces con unos fondos que, de otro modo, estarían repartidos en muchas cuentas por todo el mundo, aunque las oficinas en los países pueden seguir transfiriendo fondos de las cuentas de saldo cero a cuentas bancarias locales con fines operacionales.
39. Nuestro examen de la contabilidad de las cuentas de saldo cero confirmó las ventajas de estas cuentas, cuya ampliación se recomendaba en el informe de la auditoría externa en 2002¹¹. Sin embargo, cuatro de las cuentas de saldo cero no registraron transacciones en los primeros seis meses de 2006 y una de ellas, a finales de julio de 2006, tenía un saldo negativo de 470.000 dólares. Por consiguiente, insistimos en la necesidad de una supervisión financiera regional y central para asegurar el mantenimiento de un control financiero razonable y eficaz en función de los costos.

Recomendación 4: Acogemos con satisfacción la mejora de los procedimientos de control que se están introduciendo para los pagos electrónicos y recomendamos que se extienda la oportuna conexión entre los estados de cuentas bancarios y el sistema contable para ayudar a determinar las esferas donde aumenta el riesgo de fraude.

Recomendación 5: Recomendamos que los servicios financieros velen por un uso rentable de las cuentas de saldo cero en apoyo de una gestión eficaz del efectivo, de los modos siguientes:

- investigando en el momento oportuno las cuentas que presenten saldos negativos;
- asegurándose de que se cancelen cuanto antes las cuentas bancarias que no sean necesarias; y
- ampliando las cuentas de saldo cero a cualquier país, sobre la base de estudios que tengan en cuenta los costos de la capacitación, la conexión de comunicaciones y el volumen esperado de transacciones en dichas cuentas.

Cobertura del riesgo cambiario

40. La importancia de realizar una supervisión eficaz de las ganancias y pérdidas relacionadas con los tipos de cambio está demostrada por la evolución significativa que experimentaron las fluctuaciones de los tipos cambiarios y que supuso un déficit total de 38 millones de dólares en el bienio 2004-2005, frente a una ganancia de 60 millones de dólares en 2002-2003¹².

¹¹ WFP/EB.3/2002/5-A/1/3.

¹² WFP/EB.A/2006/6-A/1/2.

41. En junio de 2006, el Director Ejecutivo señaló¹³ el establecimiento de una estrategia de protección contra el riesgo cambiario para los gastos de personal realizados en euros en la Sede. Por otra parte, la Secretaría publicó en mayo de 2006 una nueva directiva en la que se definen las funciones y responsabilidades en materia de gestión de las operaciones en divisas y se definen los instrumentos financieros disponibles para protegerse contra las fluctuaciones de los tipos de cambio¹⁴.
42. La finalidad de las operaciones de cobertura del riesgo cambiario es reducir el riesgo de fluctuación de los tipos de cambio. Nuestro examen confirmó que en la mencionada directiva se abordaba este riesgo de forma razonable al desautorizar las operaciones de protección con fines lucrativos o especulativos y limitar su utilización a:
- el valor del flujo de caja cubierto;
 - los bancos con los que se hayan firmado previamente acuerdos y procedimientos, seleccionados a partir de un mínimo de tres ofertas, teniendo en cuenta la calificación crediticia de cada banco; y
 - períodos máximos de 30 meses para cada operación de cobertura.

SUPERVISIÓN, POR EL PERSONAL DIRECTIVO, DE LOS FONDOS INVERTIDOS

- ***Supervisión por el personal directivo.***
- ***Comité de Inversiones.***
- ***Política de inversiones.***
- ***Selección de los proveedores de servicios financieros.***
- ***Relación con el examen de los procesos operativos.***
- ***Otras modalidades de inversión.***
- ***Recomendaciones de auditoría.***

Supervisión de las inversiones por el personal directivo

43. El Director Ejecutivo delegó la gestión de los cuantiosos recursos en efectivo del Programa, que incluía la supervisión de las inversiones y de las fluctuaciones del tipo cambiario, en la Dirección de Servicios Financieros del PMA. Ésta, en lo referente a la supervisión de las inversiones, es asistida por el Comité de Inversiones.

¹³ WFP/EB.A/2006/6-A/1/1.

¹⁴ ED2006/04.

44. El Comité asesora al Director Ejecutivo sobre la política y las directrices en materia de inversiones, la estrategia global de inversión y la selección y rescisión de los contratos de los administradores de inversiones externos, del depositario de fondos a escala mundial¹⁵, de los miembros externos del Comité de Inversiones y de otros asesores. Se encarga además de examinar la actuación de los gestores externos a fin de garantizar el cumplimiento de las directrices sobre inversiones, así como de examinar la exposición a los riesgos cambiarios y los sistemas de banca electrónica.
45. La importancia de una supervisión eficaz de las inversiones por parte del Comité está demostrado por la rescisión de los contratos de tres de los seis administradores de inversiones en los últimos cuatro años, debido a que sus rendimientos fueron inferiores a las metas establecidas. Dos de las rescisiones se produjeron en 2005.

El Comité de Inversiones

46. En el último examen de la gestión de la tesorería efectuado por la auditoría externa se recomendó incrementar el número de miembros del Comité de Inversiones que contaran con conocimientos profesionales especializados en la materia. De conformidad con la circular del Director Ejecutivo del 1º de agosto de 2001, el Comité estaba integrado por el Jefe de Gabinete, el Director Ejecutivo Adjunto de Administración y el Director de la Dirección de Finanzas, que asistían a título personal, con la representación externa de la Tesorería del Banco Mundial y del Tesorero de la FAO. El Director de la Dirección de Servicios de Supervisión (OSD) asiste a las reuniones del Comité en calidad de observador.
47. En el momento de realizar nuestro examen, una nueva directiva estaba a punto de ser firmada para que se revisara la composición del Comité de Inversiones. En ella se preveía que la nueva composición del Comité incluyera, como miembros permanentes, personal directivo superior asistido por asesores externos que dispusieran de los conocimientos profesionales especializados pertinentes, junto con el Director de la OSD como observador. Puesto que el representante del Banco Mundial en el Comité había ejercido además de asesor de la Subdirección de Tesorería, era posible que se convirtiera en observador para contribuir a la transparencia y evitar el conflicto de intereses.
48. Nuestro examen de las actas del Comité de Inversiones confirmó que el Comité hacía uso de su experiencia y sus conocimientos para supervisar eficazmente los saldos de caja y el rendimiento de las inversiones; y que informaba al Director Ejecutivo sobre sus constataciones. **Estamos de acuerdo** con la introducción prevista de apoyo externo que cuente con las competencias especializadas necesarias para la supervisión de las inversiones, si bien habría que valorar los costos suplementarios derivados de la ampliación del Comité en función de unos beneficios de tesorería bien definidos.

Nueva política de inversiones

49. El objetivo primordial de la política de inversiones del PMA es preservar el valor de los recursos en dólares estadounidenses, de conformidad con el Artículo 11.2 del Reglamento Financiero. El Director Ejecutivo aprobó una nueva política de

¹⁵ Banco subcontratado para asegurar la salvaguardia de las inversiones, la liquidación de transacciones conexas, la recaudación de ingresos, las bonificaciones fiscales y las valoraciones de la cartera de inversiones.

inversiones aplicable desde octubre de 2006 para sustituir la política original acordada en 1999. Los servicios de tesorería establecieron el objetivo principal de aplicar la nueva política de inversiones de manera que el perfil de riesgo de la cartera de inversiones a corto plazo del PMA se adecuara en mayor medida al bajo nivel de tolerancia al riesgo aceptable en la Organización. La política establece las prioridades de inversión de los fondos, a excepción de los relacionados con las prestaciones al personal.

50. La nueva política diversifica la cartera de inversiones estableciendo unos límites al porcentaje de fondos del PMA confiados a cada administrador que se pueden invertir con plazos determinados (horizontes de inversión) y en tipos de inversión concretos (por ejemplo, valores respaldados por activos). La política enuncia las inversiones admisibles y establece unos índices de referencia con los que medir el rendimiento de las inversiones en cuatro horizontes de inversión diferentes:
- C0 - fondos de capital de explotación que pueden necesitarse en el plazo de un día;
 - C1 - cartera de inversiones a corto plazo, con un horizonte de hasta tres meses;
 - C2 - inversiones a medio plazo, con un horizonte máximo de un año; y
 - C3 - inversiones a más largo plazo, mantenidas durante un período de tres años o más.
51. El Comité de Inversiones, con su nueva composición, seguirá vigilando el cumplimiento de la política de inversiones.

Selección de los proveedores de servicios financieros

52. En 2005, el Comité de Inversiones rescindió el contrato de dos de los cinco administradores de inversiones por haber obtenido resultados inferiores a los porcentajes de referencia preestablecidos, basados en las normas convencionales de inversión financiera sobre el rendimiento previsto de los depósitos bancarios a tres meses. El Programa ha mantenido los contratos de los otros tres gestores que administran inversiones a corto plazo desde 2001. Para facilitar la transición a la nueva política de inversiones, sus contratos se han renovado por otros tres años sin concurso público. Los contratos prevén un plazo de 45 días para comunicar la terminación por cualquiera de las partes.
53. Antes de la renovación del contrato, la unidad encargada de la tesorería habló con los proveedores del servicio sobre su experiencia en la gestión de fondos en cada uno de los cuatro horizontes de inversión, y proporcionó al Comité de Inversiones un examen de la idoneidad de los tres administradores de inversiones, basándose en la evaluación de su actuación desde 2001 y en un análisis estadístico de los riesgos de asignar los fondos, en cada horizonte de inversión, a uno o dos administradores. El Comité de Inversiones aconsejó al Director Ejecutivo que ampliara los contratos y que aprobara, en agosto de 2006, la selección por concurso de un cuarto administrador, para así limitar el grado de dependencia con respecto a un proveedor cualquiera de servicios financieros¹⁶.

¹⁶ Memorando de decisión de 10 de agosto de 2006.

54. Puesto que el Programa se ha visto obligado a rescindir el contrato de algunos administradores de inversiones por su desempeño insatisfactorio, y en vista de la cláusula relativa a un plazo de preaviso de 45 días para la terminación por cualquiera de las partes, **respaldamos** el aumento del número de proveedores de servicios financieros. Reconocemos, asimismo, que el mantenimiento de los proveedores actuales sin concurso evitó el riesgo cambiario durante la introducción de la nueva política de inversiones. No obstante, en aras de la transparencia, consideramos que, en cuanto se haya seleccionado al cuarto administrador de inversiones, un proceso de concurso público rotatorio ayudaría al Comité de Inversiones a reforzar la evaluación del desempeño y a mantener la gestión de las inversiones que ofrezca mayor rentabilidad.
55. El Comité de Inversiones acogió favorablemente el proceso de concurso público celebrado en 2006 para el nombramiento del depositario mundial, en el que se amplió el contrato del titular por otros tres años a partir de enero de 2007, pero con una reducción aproximada de los gastos de un 25%.

Recomendación 6: Recomendamos que, tras el nombramiento de un cuarto administrador de inversiones mediante concurso, los contratos de servicios financieros se sometan periódicamente a concurso público de forma rotatoria, para asegurar la continuidad de la prestación de servicios financieros y poder confirmar en plena transparencia la eficacia en función de los costos y de la rentabilidad de las inversiones.

Medición del rendimiento de las inversiones

56. Hemos examinado el proceso en curso de establecimiento de unos objetivos de rendimiento, cuyo fin es permitir una evaluación sólida del desempeño de los administradores de inversiones basada en los resultados, teniendo en cuenta las directrices del PMA en materia de inversiones. En el informe de nuestro antecesor sobre la gestión de la tesorería se cuestionaba el índice de referencia elegido en la anterior política de inversiones para medir el desempeño (es decir, el rendimiento previsto de los depósitos bancarios a tres meses) cuando la política de inversiones del PMA permitía realizar inversiones con una duración de hasta cinco años.
57. La nueva política de inversiones establece unas metas de rendimiento que se ajustan en mayor medida a los horizontes de inversión, al establecer unos índices de referencia para cada horizonte, por ejemplo, índices diarios en el caso de los fondos que se necesitan en el plazo de un día, e índices de referencia internacionales aplicables a las inversiones de entre uno y tres años para los horizontes de inversión superiores a un año.

Recomendación 7: Recomendamos que la Secretaría siga perfeccionando los indicadores del rendimiento definidos en la nueva política de inversiones a fin de que pueda evaluarse de forma fiable y realista el desempeño de los administradores de inversiones.

Examen de los procesos operativos

58. En marzo de 2003, el PMA inició un examen de los procesos operativos con idea de aprovechar al máximo los recursos de los proyectos y aumentar las posibilidades de que los beneficiarios dispongan de los alimentos en el momento oportuno, usando los

fondos en función de las contribuciones previstas¹⁷. Los nuevos procesos operativos permiten que los fondos en efectivo que no se necesiten de inmediato para las operaciones o actividades a los que iban inicialmente especializados puedan utilizarse para financiar operaciones más urgentes para las que aún no se hayan recibido las contribuciones previstas. Tras la recepción de éstas, los fondos se devuelven a la operación original.

59. La inversión de fondos por plazos de tres años o más podría entrar en conflicto con las necesidades urgentes a las que responden los donantes en pos del primer Objetivo Estratégico del PMA —salvar vidas en situaciones de crisis— y, más concretamente, con la planificación de la asignación de recursos prevista por los nuevos procesos operativos. Los servicios de gestión de la tesorería nos informaron de que los fondos que se estaba pensando invertir a tres años estaban destinados a fines concretos (autoseguro, fondo de contrapartida para las contribuciones de los donantes emergentes o Reserva Operacional).
60. Uno de los fondos mencionados, concretamente la Reserva Operacional, que asciende a 57 millones de dólares, asegura la continuidad de las operaciones en caso de déficit transitorio de recursos, de conformidad con el Artículo 10.5 del Reglamento Financiero. La Junta autorizó el uso de esta reserva para los proyectos piloto relativos a la aplicación de los nuevos procesos operativos en 2004, y estableció en 2005 unos límites¹⁸ de utilización para cubrir contribuciones previstas que luego no se materializaran.

Recomendación 8: Recomendamos a la Secretaría que vigile por que los fondos invertidos a largo plazo sean recuperables en el caso de que surjan necesidades imprevistas que se ajusten a los requisitos de utilización de fondos concretos aprobados por la Junta.

Otras modalidades de inversión

61. Examinamos una política de inversión alternativa, consiste en que el personal de tesorería del PMA deposite fondos en cuentas bancarias, por ejemplo del mercado monetario. No pudimos confirmar que los beneficios de las inversiones en 2005 superaran el ahorro en gastos que cabría esperar de la utilización de esta operación bancaria más sencilla, por ejemplo, las comisiones por valor de más de 970.000 dólares cobradas por los administradores de inversiones.
62. Sin embargo, nuestro examen y las conversaciones con el jefe de la unidad de tesorería confirmaron que, a lo largo del quinquenio 2000-2005, el rendimiento neto obtenido por las inversiones superaba cualquier ahorro alcanzable mediante depósitos bancarios.
63. Por consiguiente, consideramos que la política de inversiones sigue siendo eficaz en relación con los costos, teniendo en cuenta los criterios de bajo riesgo que se aplican para las inversiones; pero opinamos, asimismo, que la Secretaría debería confirmar que el rendimiento resultante de la nueva política, una vez deducidas las comisiones

¹⁷ WFP/EB.1/2006/6-F y WFP/EB.2/2005/5-1/1.

¹⁸ WFP/EB.A/2006/6-A/1/2.

por inversión, sigue superando los resultados de otros medios de inversión más sencillos, en un plazo preestablecido que resulte adecuado.

Recomendación 9: Recomendamos que la Secretaría confirme periódicamente que el rendimiento resultante de la nueva política de inversión, una vez deducidas las comisiones por inversión, sigue superando los rendimientos que se obtendrían de la utilización de otros medios bancarios de inversión más sencillos.

ORIENTACIONES EN MATERIA DE TESORERÍA, DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN DEL RIESGO

- *Funcionamiento y dotación de personal de los servicios de tesorería.*
- *Rigor de la evaluación del desempeño de la Subdirección de Tesorería.*
- *Evaluación del riesgo institucional.*
- *Recomendaciones de auditoría.*

Manual y directrices en materia de tesorería

64. En 2002, en el anterior informe de auditoría externa sobre la gestión de la tesorería se constató que, más de tres años después de haber sido creada, la unidad de tesorería carecía aún de un manual de operaciones. En el momento de nuestro examen, los servicios de tesorería seguían careciendo de un manual de tesorería completo, si bien publican procedimientos operativos, como el de gestión diaria del efectivo que se publicó en julio de 2006¹⁹.
65. Por otra parte, en una nueva directiva que esperaba la autorización del Director Ejecutivo se definían las funciones relativas a la gestión de las inversiones, el cambio de divisas, el efectivo y la selección de los proveedores de servicios financieros. La directiva aclaraba qué funciones conservaba el Director Ejecutivo (como la aprobación de la política de inversiones) y la función asesora del Comité de Inversiones al Director Ejecutivo acerca de las recomendaciones sobre política cambiaria, por ejemplo. También definía las funciones delegadas en el Director Ejecutivo Adjunto de Administración, el Jefe de Finanzas y el Jefe de Tesorería.
66. En nuestro examen de la directiva no hallamos evidencias de conflicto de intereses entre la participación del Director Ejecutivo Adjunto en el Comité de Inversiones

¹⁹ TP 2006-001.

como miembro a título personal y las responsabilidades de supervisión definidas en la directiva.

67. Consideramos que, de cara a una gestión eficaz del efectivo, es imprescindible definir claramente las responsabilidades y la obligación de rendición de cuentas de cada una. Asimismo, para afrontar los riesgos relacionados con la ausencia o la renovación del nombramiento de personal clave, siguen siendo esenciales unas directrices que establezcan clara y exhaustivamente las políticas, las descripciones de puestos de trabajo y los procedimientos relativos a las actividades de tesorería, incluidas las realizadas de forma transitoria con el apoyo de consultores.

Dotación de personal de los servicios de tesorería

68. En el momento de realizar nuestro examen, la dotación de personal de tesorería comprendía tres puestos de categoría profesional presupuestados, uno de ellos ocupado por un consultor, y seis puestos de servicios generales presupuestados, cinco de los cuales estaban cubiertos. Colaboraban además en la oficina un consultor y un ayudante voluntario. La Dirección de Servicios Financieros está estudiando la petición de la unidad de que se aumente su presupuesto para crear un puesto de categoría profesional que lleve a cabo el trabajo que actualmente realiza el consultor adicional. **Recomendamos a** la Secretaría que se asegure de que en los servicios de tesorería se apliquen las disposiciones de dotación de personal que resulten más eficaces en función de los costos para mantener la capacidad operacional.

Recomendación 10: En vista de la necesidad de una clara rendición de cuentas y del mantenimiento de la capacidad operacional de los servicios de tesorería, recomendamos que se elaboren y aprueben cuanto antes unas orientaciones básicas de tesorería dirigidas a:

- lograr flexibilidad en la disponibilidad de personal y las actividades de capacitación; y
- gestionar eficazmente los procedimientos de tesorería.

Evaluación del desempeño de la Subdirección de Tesorería

69. En el plan de trabajo anual de la Subdirección de Tesorería de 2006 se definieron claramente las actividades específicas de las que debían ocuparse los miembros de su personal durante el año. El desempeño del personal de tesorería se evalúa en función de los objetivos definidos en el plan de trabajo y de las consecuciones, una vez que éstas hayan sido examinadas por el superior jerárquico directo del miembro del personal responsable de cada objetivo, y que hayan recibido el visto bueno del Jefe de Tesorería o del Jefe de Finanzas. Este plan, que representa un avance satisfactorio en cuanto a la evaluación basada en los resultados, define los objetivos con arreglo a una de las prioridades de gestión institucionales —ser transparente, rendir cuentas y gestionar los riesgos— aprobada por la Junta Ejecutiva en el Plan Estratégico para 2006-2009²⁰.
70. En nuestro examen de los objetivos, sin embargo, observamos diferencias de claridad en las definiciones que podrían comprometer la eficacia de la evaluación. Entre las

²⁰ WFP/EB.A/2005/5-A/Rev.1.

actividades definidas con precisión figuraba la notificación a los donantes de los importes recibidos en un plazo de cinco días, en tanto que la claridad era menor en la gestión de las posiciones diarias del efectivo, para garantizar la liquidez obteniendo al mismo tiempo la máxima rentabilidad posible mediante la inversión de fondos a corto plazo en instrumentos apropiados de capital de explotación. Consideramos, además, que quizá a los objetivos actuales les falte la confirmación de que el proceso administrativo se establece de manera eficaz y rentable para conseguir unos resultados acordes con las prioridades de gestión institucionales.

71. Nuestras constataciones confirman que aún existe margen para una evaluación más intensa del desempeño con arreglo a unos criterios basados en los objetivos globales de la Organización. Una vez establecidos estos criterios, en los informes del Comité de Inversiones al Director Ejecutivo se podría incluir un análisis de varianza entre las realizaciones efectivas y los resultados previstos, en el que se indicara lo que está bajo control del personal directivo.

Recomendación 11: Recomendamos a la Secretaría que introduzca unos objetivos claramente definidos para la Subdirección de Tesorería, dirigidos a una consecución de los objetivos institucionales que sea eficaz en función de los costos, concretamente:

- **reducción de los porcentajes del efectivo depositado sin devengo de intereses al menos a los tipos de interés diarios;**
- **reducción porcentual de las pérdidas debidas a transacciones relacionadas con los tipos de cambio; y**
- **metas de mejora del rendimiento de la inversión, habida cuenta de las metas establecidas para los administradores de inversiones.**

Evaluación del riesgo institucional

72. La Secretaría evalúa los riesgos institucionales estableciendo un orden de prioridad en función de la probabilidad de que se produzcan y de su posible impacto en el Programa. En julio de 2006, el Comité de Auditoría examinó un proyecto de perfil del riesgo y de plan de acción para abordar cada uno de los riesgos observados, dentro de tres categorías:

- **amenazas externas que el Programa no puede evitar, por ejemplo, la creciente gravedad o el aumento del número de las situaciones de urgencia, a las cuales se debe responder mediante la creación de capacidad de respuesta ante emergencias;**
- **riesgos que el PMA podría evitar en parte, por ejemplo la pérdida de reputación por fallos en las operaciones, que se pueden abordar intensificando las comunicaciones institucionales y la formación del personal; y**
- **riesgos internos que son absolutamente evitables, por ejemplo el hecho de que no se utilice personal con las competencias adecuadas y de manera eficaz en función de los costos y que pueden afrontarse mejorando la planificación de la sucesión en los distintos puestos y cargos y supervisando la relación costo-eficacia de las actividades en todo el Programa.**

73. En el momento de nuestro examen, se estaba elaborando un manual sobre gestión del riesgo con el fin de dar a conocer los procedimientos de gestión del riesgo en todo el Programa. **Animamos** a que se siga desarrollando la evaluación del riesgo institucional y, en el presente informe, ya hemos estudiado cómo aborda la Secretaría los riesgos institucionales relacionados con la tesorería, en particular, cómo ha reducido los riesgos que afectan a la reputación del Programa mediante el fortalecimiento de los acuerdos con los asociados cooperantes, la definición de las funciones del personal de tesorería y la aclaración de las obligaciones de la Secretaría de rendir cuentas sobre los procedimientos de inversión.
74. Por otra parte, las nuevas directrices sobre inversiones acordadas con los proveedores de servicios financieros tratan sobre el riesgo relativo a la reputación en relación con las inversiones en entidades que se consideran inapropiadas para los objetivos del PMA, prohibiendo la inversión en aquellas que periódicamente notifique la Subdirección de Tesorería.

CONCLUSIONES GENERALES DEL EXAMEN

75. A partir de nuestro examen de la gestión del riesgo institucional por la Secretaría y de los controles básicos de la gestión, llegamos a la conclusión general de que los fondos están debidamente protegidos y que, teniendo en cuenta los criterios de bajo riesgo adoptados, se obtiene de su inversión un rendimiento razonable.
76. Hemos constatado que la Secretaría sigue elaborando las políticas, las disposiciones y los instrumentos orgánicos necesarios para administrar con prudencia los fondos donados o confiados al PMA, de conformidad con los reglamentos vigentes.
77. Gracias a la introducción de competencias comerciales en los servicios de tesorería, junto con las competencias adicionales en materia de inversiones que está previsto incluir en el Comité de Inversiones, debería poder mantenerse un enfoque dinámico de las inversiones. Por último, es de prever que la mejora del sistema de contabilidad de WINGS reduzca los riesgos de registro manual incorrecto y proporcione los medios para que en todo el Programa tome conciencia de los procedimientos eficaces de gestión de fondos.