



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
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITÉ DE FINANZAS

183.º período de sesiones

Roma, 9-13 de noviembre de 2020

Respuesta de la Administración a las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo en su informe relativo al año 2019

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

Sr. Aiman Hija
Director y Tesorero de la División de Finanzas
Tel: +39 06570 54676

Los documentos pueden consultarse en el sitio www.fao.org

RESUMEN

- En este documento se presenta la respuesta de la Administración a las recomendaciones detalladas en el informe del Auditor Externo correspondiente a 2019.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se invita al Comité a examinar el presente documento y a brindar la orientación que considere apropiada.

Propuesta de asesoramiento

El Comité:

- **tomó nota de las respuestas de la Administración y propuso medidas para la aplicación de las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo en su informe relativo al año 2019;**
- **alentó a la Secretaría en sus esfuerzos para cerrar las recomendaciones que seguían pendientes.**

Introducción

1. En el cuadro que figura a continuación se recogen las observaciones de la Administración sobre las recomendaciones incluidas en el informe del Auditor Externo correspondiente a 2019.

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	
FUNDAMENTAL				
Asuntos financieros				
Obligaciones de las prestaciones a los empleados				
2.	Financiar periódicamente el seguro médico después del cese en el servicio (ASMC) y el Fondo para liquidaciones (TPF) y maximizar el rendimiento de las inversiones a largo plazo para ofrecer beneficios anuales superiores al índice de referencia, a fin de garantizar la equidad intergeneracional y mantener los pagos de prestaciones futuros previstos para los participantes tanto activos como inactivos. <i>(Párrafo 43)</i>	2021	División de Finanzas (CSF) / División de Recursos Humanos (CSH)	La CSF supervisa a los gestores externos a fin de asegurar que las inversiones gestionadas de manera activa obtienen un rendimiento acorde en relación con su índice de referencia durante un plazo de 5 a 10 años. Aunque no se puede garantizar el rendimiento de las inversiones y a fin de garantizar el cumplimiento pleno de esta recomendación, se informará al Comité de Inversiones sobre las desviaciones continuadas respecto del índice de referencia o sobre los desajustes con los presupuestos de riesgo deducidos, para que el Comité proceda a su examen y consideración. Se realizó un seguimiento estrecho de este proceso para conocer la actuación del gestor de capital de la Organización, cuyo contrato se rescindió en marzo de 2020 a consecuencia de los continuos problemas de bajo rendimiento respecto del índice de referencia correspondiente.
Programa de cooperación técnica				
4.	<p>a) Los Oficiales técnicos y los Oficiales de programas intensifican la colaboración proactiva con los encargados de formular proyectos para que se apruebe como mínimo el 50 % de los proyectos durante el primer año del bienio.</p> <p>b) Los Representantes de la FAO colaboran con más diligencia con sus contrapartes gubernamentales para solucionar los retrasos.</p> <p>c) El Departamento de Apoyo a los Programas y Cooperación Técnica (PS) y los Representantes Regionales (RR) supervisan con atención la ejecución de los proyectos con miras a garantizar que las cuantías arrastradas se utilizan por completo a finales</p>	2021	División de Apoyo a los Proyectos (PSS)	La PSS continúa plenamente comprometida y está estudiando todas las opciones para contribuir a la aprobación y ejecución aceleradas del Programa de cooperación técnica (PCT). La emergencia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) ha atenuado en cierta medida el impacto de los esfuerzos conexos, pero seguimos creyendo que se pueden alcanzar las metas definidas para el bienio actual, gracias en parte a las medidas de simplificación introducidas en 2019.

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	
de 2021 y que la tasa de desembolso del presupuesto aprobado para el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) de 2020-21 correspondiente al bienio 2020-21 se incrementa hasta el 40 % como mínimo. <i>(Párrafo 58)</i>			En junio y julio de 2020 se celebraron reuniones de administración de alto nivel virtuales sobre el PCT específicamente, con la participación de los Directores Generales Adjuntos (DDG) y todos los Subdirectores generales (ADG). Entre otras cosas, se mantuvieron debates sobre las situaciones de aprobación y tramitación. La situación de aprobación y gastos se está supervisando de cerca y dará paso a un compromiso más fuerte, según resulte necesario.	
Centro de Servicios Compartidos				
5.	Examinar de inmediato los requisitos de retención y dotación de personal para revertir la elevada rotación y eliminar el riesgo actual de pérdida de personal experimentado del Centro de Servicios Compartidos (CSLC), y completar el análisis para facilitar el reajuste del patrón de dotación de personal existente en el CSLC a fin de garantizar que su estructura de clasificación vigente es comparable con la de otros organismos de la Naciones Unidas en Budapest. <i>(Párrafo 66)</i>	2021	CSLC/CSH	Se han reanudado los debates con el recién nombrado Jefe del CSLC. Se enviará a la CSH y al DDG Thomas un plan de dotación de personal específico, que también se ocupará de las maneras de mejorar la situación de retención.
9.	Formular una política clara sobre las condiciones que debe cumplir el personal de Servicios Generales que presta servicio fuera de la Sede de Roma para optar a la prestación por familiar secundario a cargo, a fin de garantizar que el beneficio se concede únicamente a funcionarios cualificados. <i>(Párrafo 86)</i>	2021	CSH	En mayo de 2020, la CSH aprobó que las condiciones que debe cumplir el personal de Servicios Generales que presta servicio fuera de la Sede para optar a la prestación por familiar secundario a cargo serán las descritas en la sección 318 del Manual para el personal de categoría profesional (ref. 318.5.161). Esto se recogerá en los procedimientos normalizados de actuación del CSLC pertinentes. Conviene destacar que no todas las escalas locales de sueldos incluyen una prestación por familiar secundario a cargo.
10.	Establecer directrices que aclaren las disposiciones permitidas en especie, con inclusión de sus límites máximos, y las pruebas documentales que debe aportar el personal que quiera optar a la prestación por familiar secundario a cargo para facilitar el	2021	CSH	Actualmente se está recopilando información sobre las prácticas aplicadas en otras organizaciones, como el Programa Mundial de Alimentos (PMA), para gestionar el asunto de las contribuciones “en especie”

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
	cálculo de un tercio de los ingresos totales del dependiente secundario. <i>(Párrafo 92)</i>			a los ingresos del dependiente secundario. Las conclusiones se remitirán a la CSH y a la Oficina Jurídica (LEG) para que procedan a su examen.
Examen de la función de movilización de recursos				
13.	Dinamizar su estrategia institucional de movilización de recursos de manera que refleje la realidad operativa actual de la Organización, a fin de reforzar aún más los mecanismos de gobernanza para la movilización de recursos y armonizar las actividades conexas en todos los niveles institucionales. <i>(Párrafo 113)</i>	2021	División de Movilización de Recursos y Asociaciones con el Sector Privado (PSR)	<p>Recomendación aceptada</p> <p>Dado que la FAO está preparando un nuevo Marco estratégico (2022-2031) que orientará la labor de la Organización a partir del próximo Plan a plazo medio (PPM) cuatrienal, se consideró adecuado posponer el examen de una estrategia de movilización de recursos revisada, que será un componente esencial de su ejecución, hasta que el proyecto de Marco estratégico pudiera ser examinado por los órganos rectores de la FAO. Ya se han iniciado las consultas entre la PSR y el equipo de elaboración del Marco estratégico para trazar estrategias comunes. Mientras tanto, debido a la crisis de la COVID-19 y a la contracción de la economía mundial, es urgente actualizar el plan de trabajo de la estrategia de movilización de recursos. El ejercicio estratégico brindará una oportunidad excelente para consolidar y centrar los esfuerzos a fin de garantizar el logro de las metas de movilización de recursos de la FAO. El abastecimiento y el programa de trabajo de la FAO tendrán que adecuarse a los intereses y las expectativas de los asociados financiadores, que abarcan alianzas muy variadas, desde asociados tradicionales hasta asociados emergentes y agentes no gubernamentales, además de nuevas modalidades de trabajo.</p> <p>Como se indica en el informe del Consejo de la FAO, la PSR ha introducido numerosas iniciativas estratégicas desde 2017, que han llevado a la</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
			<p>adopción de un enfoque de desarrollo empresarial para la movilización de recursos en 2018 (Consejo de la FAO 160/16, pág. 4, párr. 17).</p> <p>Conforme a lo señalado en el informe de auditoría completo, la estrategia de movilización de recursos también debería contener aportaciones de la estrategia de la FAO para el sector privado (que también se está renovando actualmente), la estrategia de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y la Iniciativa Mano de la mano.</p>
14.	<p>Mejorar su sistema de gestión de la estrategia de movilización de recursos para aumentar la sinergia y la coordinación mediante:</p> <p>a) la preparación de un plan de trabajo institucional sobre movilización de recursos que comprenda actividades clave que se deberán ejecutar de acuerdo con los productos previstos, así como estrategias institucionales actualizadas para simplificar la rendición de cuentas;</p> <p>b) una coordinación más estrecha con las oficinas descentralizadas a fin de garantizar que las oficinas preparan y ejecutan estrategias y planes de trabajo de movilización de recursos en el marco de las estrategias y los planes de trabajo institucionales, para posibilitar una asimilación más eficaz de la información resultante y eliminar así las deficiencias en materia de rendición de cuentas. <i>(Párrafo 119)</i></p>	2021	<p>PSR</p> <p>Recomendación aceptada.</p> <p>a) Una estrategia de movilización de recursos nueva incluirá un plan de trabajo cuatrienal general que reflejará las aportaciones previstas, las actividades principales, los agentes responsables, los productos, los resultados y los indicadores globales de éxito. Será acorde con el sistema de planificación, seguimiento y presentación de informes de la labor institucional de la FAO en el marco del PTP/PPM, en particular con el Objetivo funcional 8.3 relativo a la promoción y sus objetivos sucesores.</p> <p>Se examinarán las funciones y responsabilidades de toda la Organización en línea con la estrategia de movilización de recursos y se pondrá en marcha un equipo de trabajo o mecanismo de coordinación reforzado y una red de apoyo para facilitar el flujo de información, dar a conocer periódicamente las oportunidades más importantes y proporcionar respaldo técnico y capacidades mejoradas siempre que sea posible, en particular en el plano nacional.</p> <p>b) En apoyo pleno del proceso de reforma de las Naciones Unidas, la nueva estrategia de movilización de recursos tendrá por objetivo impulsar la</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
			<p>movilización de recursos en el nivel descentralizado, en el marco de la labor del equipo de las Naciones Unidas en el país y como contribución al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. La nueva generación de marcos de programación por países de la FAO, que se derivan del nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, contendrán metas de movilización de recursos, planes de acción dinámicos y recomendaciones estratégicas para la movilización eficaz de recursos. La existencia de prioridades programáticas institucionales inequívocas y de un método para coordinar y comunicar una cartera de productos programáticos clara debería simplificar la labor de divulgación y desarrollo de actividades de las oficinas en los países.</p> <p>Recientemente se ha realizado un ejercicio institucional de respuesta a la COVID-19, conocido como Programa de respuesta y recuperación de la COVID-19, que incluye un llamamiento coordinado liderado por la PSR y gestionado por la DDG Bechdol y el Economista Jefe (Programa de respuesta y recuperación de la COVID-19 de la FAO) y que ha puesto de relieve la necesidad de divulgación armonizada. En colaboración estrecha con las oficinas regionales y las oficinas en los países, se han definido siete (7) áreas prioritarias clave.</p> <p>La formalización de un equipo de trabajo o mecanismo de coordinación institucional para la movilización de recursos (que incluya a las regiones) ayudará a regular las prioridades clave de movilización de recursos, buscar oportunidades y desafíos y moldear la respuesta de la FAO y reunirá a</p>

	Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
				los países, las regiones y los actores mundiales en torno a un esfuerzo concertado y una iniciativa de movilización de recursos armonizada.
17.	Elaborar un mecanismo de seguimiento de movilización de recursos basado en herramientas y técnicas que garantice que la ejecución de sus planes de trabajo y estrategias de movilización de recursos tiene sistemáticamente en cuenta la realidad operativa dominante y ayuda a la Organización a reflexionar sobre esa realidad con más eficacia. <i>(Párrafo 136)</i>	2021	PSR/PSS	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>Un sistema de gestión de datos nuevo contendrá información de interés sobre las contribuciones voluntarias, en particular sobre el seguimiento del desempeño en materia de movilización de recursos en los planos nacional, regional y de la Sede.</p> <p>Además, el nuevo tablero de movilización de recursos, presentado por la PSR en diciembre de 2019 y alimentado con información sobre las contribuciones voluntarias facilitada por el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo (FPMIS), representa un primer paso en la evaluación del desempeño en materia de movilización de recursos y en la previsión de las contribuciones voluntarias.</p> <p>También se está estudiando la posibilidad de utilizar un centro o plataforma de apoyo a los países como centro de servicios integrados de las oficinas en los países y los Representantes de la FAO, con el objetivo de prestar apoyo a la programación (incluida la reforma de las Naciones Unidas), la movilización de recursos y la creación de asociaciones, habida cuenta del elevado nivel de recursos movilizados en la esfera nacional.</p>
19.	Reforzar su mecanismo de seguimiento durante la ejecución del proyecto y el mecanismo de presentación de información institucional conexas, mediante colaboraciones más sólidas con los responsables de presupuesto implicados a fin de garantizar que los donantes mantienen sus compromisos y se mejora la presentación de informes a los donantes. <i>(Párrafo 149)</i>	2021	PSS	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>En la actualidad, el FPMIS envía mensajes automáticos a los responsables de presupuesto para recordarles el rendimiento en la ejecución y las obligaciones de presentación de informes, y para advertir de las condiciones que pueden conllevar</p>

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
				<p>riesgos o que requieren su atención. No obstante, es importante recordar que el seguimiento y la presentación de informes dependen en última instancia de las oficinas en los países y los equipos de proyecto. Además, resultaría útil implicar en mayor medida a las oficinas en los países en la presentación de los informes pendientes y la prestación del apoyo necesario, también a fin de evitar que se dupliquen las tareas de presentación de informes y que estas oficinas sean objeto de restricciones adicionales.</p> <p>Existen requisitos y directrices específicos sobre la redacción de cada sección del informe final; no obstante, para optimizar las actividades de seguimiento y control, se podrían mejorar los materiales de orientación sobre planificación y los plazos límite obligatorios de la presentación de informes (por ejemplo, capacitación, publicación de una versión actualizada del componente de presentación de informes del Manual del Programa de Campo [2013]).</p>
Examen de la función de evaluación				
23.	<p>Actualizar su política de evaluación con miras a garantizar que se aplican las normas y reglas vigentes y se aceptan las realidades e iniciativas operativas actuales, a fin de seguir incrementando su apoyo a la política de evaluación y aclarar en mayor medida sus responsabilidades. <i>(Párrafo 175)</i></p>	2021	Oficina de Evaluación (OED)	<p>La OED elaborará, en consulta con la Administración, un proyecto de política sobre diferentes cuestiones, como gestión estratégica, independencia estructural y evaluaciones en las oficinas descentralizadas, que remitirá a los órganos rectores con miras a su examen a finales de 2021.</p>
24.	<p>Colaborar estrechamente con su órgano rector en una nueva evaluación de las disposiciones de su Carta relativas a la contratación, el nombramiento y la rescisión del cargo de Director de la OED, con el objetivo de asegurar que se aplican salvaguardias del proceso para aumentar la independencia de la función y proteger el interés de la Organización. <i>(Párrafo 182)</i></p>	2021	OED	<p>Recomendación aceptada. La OED plasmará esta recomendación en su propuesta de la nueva política de evaluación, en consulta plena con el órgano rector y la Administración.</p>

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
25.	Colaborar estrechamente con su órgano rector y revisar la independencia estructural de sus funciones a fin de definir con claridad sus líneas de notificación y las condiciones de la Administración para la cooperación con la función de evaluación sin perjuicio de su independencia, en particular en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos y financieros destinados a mejorar la credibilidad y el valor de la División. (<i>Párrafo 189</i>)	2021	OED	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>La OED plasmará esta recomendación en su propuesta de la nueva política de evaluación, en consulta plena con el órgano rector y la Administración. Dado el valor que se deriva de mantener un vínculo estrecho con la Administración, debe quedar claro qué significa exactamente la doble línea de notificación, en caso de que sea preciso conservarla. A pesar de que la OED respalda por completo las recomendaciones encaminadas a garantizar su independencia estructural, su intención es proponer un mecanismo para velar por la rendición de cuentas completa de la misma OED respecto del uso de sus recursos propios, con inclusión de las entregas, la contratación de funcionarios y consultores y otros aspectos operativos. Este mecanismo podría adoptar la forma de un informe bienal de rendición de cuentas <i>a posteriori</i>, que se presentaría al órgano rector, a la Administración o a ambos.</p>
26.	Actualizar su estrategia de evaluación con información detallada sobre sus prioridades para el bienio actual y con los datos facilitados por la política de evaluación y las aportaciones de la estrategia anterior, a fin de garantizar que las responsabilidades están sincronizadas y que sus trabajos están en estrecha consonancia con el PPM y el PTP actuales, para una mayor sinergia operativa y una evaluación del rendimiento más relevante. (<i>Párrafo 195</i>)	2021	OED	<p>En términos generales, la OED está de acuerdo con las recomendaciones 26 y 27 sobre gestión estratégica.</p> <p>La OED propone formular un plan estratégico bienal independiente con elementos descritos en el Informe del Auditor Externo.</p> <p>Al mismo tiempo, conservará el plan progresivo indicativo ya que no se trata de un instrumento de planificación bienal, sino de un plan progresivo de tres años cuyo propósito principal es recibir los comentarios del Comité del Programa sobre las evaluaciones que deberá examinar el Comité a más largo plazo.</p>

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
27.	<p>Formular un plan estratégico bienal mediante:</p> <p>a) la provisión de información más detallada y clara sobre las actividades de evaluación previstas, con inclusión de las evaluaciones de proyectos y programas específicos, los recursos financieros y su uso para el desempeño de la función, a fin de aumentar la transparencia y el valor de la información;</p> <p>b) el establecimiento de un protocolo más eficaz para el seguimiento de su desempeño en lo que respecta a la puntualidad y exhaustividad de la publicación de informes, como las referencias consistentes en planes de evaluación, mandatos, respuestas de la Administración y otros productos de evaluación importantes, a fin de velar por la ejecución de medidas correctivas de las desviaciones, según resulte necesario. <i>(Párrafo 200)</i></p>	2021	OED	Véase la observación de la Administración a la recomendación 26, más arriba.
Gestión de los riesgos de fraude				
30.	<p>Elaborar una política de mejores prácticas para la gestión de los riesgos de fraude que englobe todas las políticas conexas, incluida su Política contra el fraude y otras prácticas corruptas, para una gestión más centrada e integral de sus vulnerabilidades al fraude. <i>(Párrafo 221)</i></p>	2021	Unidad de Control y Observancia Internos (DDCI)	La DDCI elaborará un completo marco de políticas para la gestión de los riesgos de fraude que englobará todos los elementos centrales y las políticas conexas a fin de posibilitar un enfoque más integrado de la gestión de las vulnerabilidades a los riesgos de fraude. Para ello, trabajará en colaboración con múltiples partes interesadas clave, como la Oficina del Inspector General (OIG), la CSH, la LEG, la Oficina de Ética y otras unidades implicadas.
31.	<p>Facilitar la preparación del Código de conducta para concretar y consolidar las expectativas éticas en relación con su personal. <i>(Párrafo 225)</i></p>	2021	Oficina de Ética	La Oficina de Ética ha comenzado a trabajar en el Código de conducta. El proyecto de esquema del Código se distribuirá a las partes interesadas (OIG, CSH, LEG), que celebrarán consultas al respecto y procederán a su examen.

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
<p>32. a) Organizar la próxima actualización del registro de riesgos de fraude y la evaluación del riesgo de fraude, cuyo objetivo es ofrecer una orientación más completa para la evaluación del riesgo de fraude sobre la base del enfoque aplicado actualmente, mediante la elaboración de procesos e instrumentos de evaluación del riesgo de fraude que garanticen tanto la preparación del universo de riesgos de fraude institucional y de un registro de riesgos más eficaz como la definición de declaraciones del riesgo de fraude y medidas de mitigación mejoradas.</p> <p>b) Empezar un ejercicio de evaluación del riesgo de fraude más formal en el plano institucional para contribuir al establecimiento de un universo o catálogo de riesgos completo y garantizar la aplicación de un enfoque descendente en el ámbito de la evaluación del riesgo de fraude. <i>(Párrafo 230)</i></p>	2021	DDCI	<p>En preparación para la presentación de los planes de prevención del fraude (PPF) de 2020, se elaboró una primera actualización de la nota de orientación que tiene en cuenta las lecciones aprendidas durante el ejercicio de preparación de los PPF de 2019 y la orientación específica (por ejemplo, del Auditor Externo).</p> <p>Será preciso volver a actualizar la nota de orientación y los instrumentos de los PPF al organizar la siguiente evaluación del riesgo de fraude institucional (T4 de 2020/T1 de 2021) y el inicio del proceso de los PPF de 2021.</p> <p>En el marco de los preparativos para el inicio del proceso de los PPF de 2020, la DDCI ha trabajado en la actualización del registro de riesgos de fraude institucional en dos fases:</p> <p>i) análisis/estudio teórico (DDCI, responsables de las actividades) de los PPF de 2019 y de las observaciones anuales de la OIG para comprobar si se detectaron riesgos nuevos que deban incluirse en el registro;</p> <p>ii) consultas con los centros de coordinación regionales de los PPF, estructuradas según las principales esferas del riesgo de fraude.</p>
<p>36. Mejorar el tratamiento de las quejas y denuncias de fraude mediante la racionalización de los diferentes canales y mecanismos de notificación de casos de fraude para que los registros de la OIG sean exhaustivos y la respuesta al fraude sea más eficaz. <i>(Párrafo 248)</i></p>	2021	OIG	<p>Todas las quejas y denuncias de fraude deben comunicarse a la OIG a través de los canales oficiales establecidos por la FAO. La OIG promoverá que se continúen racionalizando y consolidando los canales de notificación.</p>

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
37.	Elaborar y ejecutar una estrategia definitiva para apoyar a la OIG en su carga de trabajo de investigación creciente y en la resolución de sus limitaciones operativas a fin de aumentar la eficacia en la gestión de los casos de fraude y corrupción. <i>(Párrafo 253)</i>	2021	OIG	La nueva Carta de la OIG refleja la responsabilidad del Director General de dotar a la OIG con recursos suficientes, autoriza la contribución de actividades financiadas con cargo a recursos extrapresupuestarios para sufragar los gastos de la OIG y determina que la función de asesoramiento sobre la suficiencia de los recursos de que dispone la OIG es competencia del Comité Consultivo de Supervisión de la FAO. La OIG se ha beneficiado de un ligero aumento presupuestario en el PTP de 2020-21. La OIG continuará vigilando de cerca sus recursos y señalará cualquier escasez a la atención de la Administración.
Entorno de control en las oficinas descentralizadas				
41.	Continuar aplicando soluciones estratégicas para fortalecer sus controles de supervisión y seguimiento respecto de procesos y decisiones de carácter crítico a fin de garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones y respaldar de manera más adecuada la certificación que realizan los directores de las oficinas descentralizadas del estado de su entorno de control. <i>(Párrafo 299)</i>	2021	DDCI/CSH	Recomendación aceptada. En este sentido, la CSH revisó las directrices para la contratación de personal sujeto a acuerdos nacionales de servicios personales (ASP.NAC) y de personal nacional de proyectos (PNP) en enero de 2020 con el objetivo de reforzar la eficiencia y eficacia operativas del proceso de selección. En las directrices se apuesta decididamente por la selección competitiva o comparativa transparente y se pone de relieve la importancia de proporcionar y conservar registros escritos.
	Reajustar su Estrategia y plan de acción de lucha contra el fraude para prestar más atención a la gestión de los cada vez más numerosos casos de fraude que conllevaron actos de colusión con participación del personal de la FAO, y para atribuir a los jefes de unidad competencias más estrictas para detectar y prevenir los casos de fraude de sus unidades y oficinas respectivas, todo ello con el objetivo de asegurar que la FAO se ocupa de los riesgos para la reputación, entre otros, como consecuencia del aumento actual de los incidentes de fraude. <i>(Párrafo 309)</i>	2021	DDCI/CSH	La FAO está de acuerdo con la recomendación y, en el marco general de la Estrategia y plan de acción de lucha contra el fraude, continuará trabajando para reforzar la preparación y ejecución de los PPF basados en los riesgos, mejorar la supervisión y el seguimiento de las medidas adoptadas para subsanar las deficiencias de control (de diseño/aplicación) detectadas y consolidar la función de prevención y detección del fraude que desempeñan los jefes de unidad y el personal a través

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
				de mecanismos de rendición de cuentas existentes, reuniones informativas seleccionadas y una comunicación más sistemática de los casos de fraude observados y las medidas disciplinarias aplicadas.
IMPORTANTE				
Pagos anticipados y gastos				
1.	Velar por la conformidad con la contabilidad de pagos anticipados y gastos en el marco de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), evaluando cómo se ha aplicado la regla de los 90 días para los pagos anticipados temporales durante los procedimientos de periodificación de final de ejercicio y, en concreto, el cumplimiento del método de contabilidad en valores devengados requerido por la NICSP 1. Recomendamos asimismo mejorar el proceso de conciliación de los pagos anticipados temporales, con miras a garantizar la coherencia con las instrucciones de cierre relativas al registro de recepción de todos los bienes y servicios recibidos a más tardar el día de cierre del ejercicio económico (<i>Párrafo 35</i>)	2021	CSF	La CSF se esfuerza por mejorar la presentación de informes para facilitar su control, cuidando especialmente de garantizar la liquidación en un plazo de 90 días. La CSF también examinará los cambios necesarios de las instrucciones de cierre de ejercicio. Hacemos notar que la mayoría de los anticipos pendientes a Somalia y Sudán del Sur que motivaron esta recomendación se han conciliado y cerrado desde entonces.
Marco de programación por países				
3.	Continuar colaborando de forma dinámica con los Estados Miembros, los equipos de las Naciones Unidas en los países y los Coordinadores Residentes para formular de manera conjunta los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de los que deben derivarse debidamente los marcos de programación por países, a fin de que estos marcos se implanten con prontitud en todos los países en los que la FAO presta apoyo. Recomendamos asimismo que la FAO, por conducto de su unidad de capacitación, prepare o revise y despliegue un módulo de formación sobre los marcos de programación por países basado en las nuevas directrices aplicables a dichos marcos. (<i>Párrafo 50</i>)	2021	Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP)/CSH	Recomendación aceptada. La OSP y la CSH están trabajando en estrecha colaboración para elaborar e impartir/proporcionar módulos especiales de formación, fomento de la capacidad y herramientas de sensibilización de acuerdo con las nuevas directrices de los marcos de programación por países.

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
Centro de Servicios Compartidos				
6.	Preparar un plan de trabajo que permita finalizar plenamente la labor de identificación de las transacciones de facturación (además de los anticipos para gastos de funcionamiento, la prestación por peligrosidad y el pago de horas extraordinarias) que pueden ser racionalizadas o automatizadas con miras a continuar avanzando con el proyecto de centralización de facturas y asegurar una tramitación más eficaz y rentable de las facturas. <i>(Párrafo 72)</i>	2021	CSLC	La automatización de los pagos anticipados operativos y las horas extraordinarias está comprendida en el programa de trabajo para la planificación institucional de los recursos y concluirá dentro del calendario del proyecto. Además, la unidad de facturas utilizará una aplicación de automatización robótica de procesos para automatizar una parte de los mismos, reducir el trabajo manual y garantizar una tramitación de las facturas más eficaz.
7.	Preparar una propuesta bien definida para la automatización del proceso de facturación en relación con: a) los anticipos para gastos de funcionamiento; b) la prestación por peligrosidad; y c) el pago de horas extraordinarias. El documento de propuesta debe incluir, entre otras cosas, un plan concreto con una lista de actividades y sus calendarios respectivos, a fin de garantizar la finalización del proyecto. <i>(Párrafo 73)</i>	2021	CSLC	Se han analizado los anticipos para gastos de funcionamiento emitidos por las oficinas en 2019 para comprender mejor la utilización de este tipo de anticipo y fundamentar la formulación de procedimientos y directrices nuevos. Además, se ha elaborado un anteproyecto de nuevo módulo racionalizado para el Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR), que también podría tenerse en cuenta para la automatización de otras facturas manuales.
8.	Preparar un plan de trabajo para la aplicación de procedimientos de gestión de la calidad de las bases de datos de proveedores en el marco del sistema propuesto de gestión de calidad de los datos, que especifique entre otras cosas un plan concreto con una lista de actividades y sus calendarios respectivos, a fin de controlar adecuadamente su ejecución y garantizar su finalización. <i>(Párrafo 79)</i>	2021	CSLC	KPMG completó su examen del sistema de gestión de la calidad de los proveedores en marzo de 2020. Se está realizando un ejercicio de limpieza de la base de datos de proveedores, y se ha preparado un plan de trabajo para la gestión de la calidad de los datos.
11.	Revisar los requisitos de documentación en apoyo de las solicitudes de subsidio de educación para armonizarlos con las tendencias actuales y las novedades, como los informes generados mediante sistema electrónico relativos a la matrícula, la facturación y los pagos; no obstante, es preciso valorar la implantación de los controles necesarios para	2021	CSLC	Esta recomendación está en proceso de aplicación. Se propuso a la CSH, en calidad de responsable de la política, que se evaluara la necesidad de revisar los requisitos en apoyo de las solicitudes de subsidio de educación teniendo en cuenta las prácticas de otros organismos.

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
	impedir la presentación de documentos fraudulentos, a fin de permitir arreglos educativos más cómodos y flexibles para los hijos e hijas del personal. <i>(Párrafo 97)</i>			
12.	Racionalizar los procedimientos de tramitación del subsidio de alquiler previsto en el Plan básico valorando si el proceso en virtud del cual la unidad de recursos humanos del CSLC solicita y recomienda la aprobación del DDG Thomas antes de responder afirmativamente a una solicitud de subsidio de alquiler resulta necesario. En su lugar, se estudiará la posibilidad de limitar la referencia al DDG Thomas a los casos que no se ajustan a los criterios de admisibilidad. <i>(Párrafo 102)</i>	2021	CSLC	Como parte del examen estructurado de la delegación de facultades que se está realizando con la participación de la LEG y la CSH, se está valorando la posibilidad de delegar el paso de aprobación del proceso de subsidio de alquiler.
Asuntos de gobernanza				
Examen de la función de movilización de recursos				
15.	Articular con claridad la definición de la meta de movilización de recursos y los parámetros de interés a fin de orientar de manera más eficaz el establecimiento de las expectativas y la especificación de los resultados previstos. <i>(Párrafo 125)</i>	2021	PSR/OSP	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>La nueva estrategia institucional de movilización de recursos introducirá una definición técnica de las metas de movilización de recursos que tendrá en cuenta los objetivos estratégicos de la FAO y sus necesidades financieras en los planos nacional, regional y mundial.</p> <p>Los antecedentes, el examen del entorno de recursos existentes y potenciales y las prioridades programáticas son esenciales para establecer las metas. Es importante destacar que estas metas deben ser objeto de un seguimiento estrecho y deben ajustarse al nivel de ambición y el panorama nacional, regional y global cambiante. La vinculación de las metas en las esferas nacional, regional y mundial facilitará la comunicación y la coordinación respecto de las prioridades y la manera de conseguir apoyo en toda la Organización. El buen conocimiento de las</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
			necesidades y las metas cambiantes será crucial para orientar las iniciativas de movilización de recursos, en especial debido a la recesión que están experimentando muchos países a consecuencia de la COVID-19.
16. Aclarar y armonizar los procedimientos y el sistema de definición de metas de movilización de recursos en todos los niveles y reforzar las actividades conexas, a fin de alinear las necesidades institucionales y conseguir un impulso más eficaz y estable en materia de coordinación de la movilización de recursos, las decisiones y la ejecución de los programas. <i>(Párrafo 131)</i>	2021	PSR	Recomendación aceptada. Véase la respuesta de la Administración al punto 15.
18. Mejorar el marco de resultados para la movilización de recursos mediante la elaboración de indicadores clave del rendimiento pertinentes y cuantificables para cada resultado previsto a fin de garantizar que los logros se miden con referencia a los parámetros de rendimiento correctos, lo que permite obtener más información significativa sobre los resultados y una base para la toma de decisiones más adecuada. <i>(Párrafo 142)</i>	2021	PSR	Recomendación aceptada. La nueva estrategia de movilización de recursos actualizará el marco de resultados existente para la movilización de recursos mediante la provisión de un nuevo conjunto de indicadores clave del rendimiento, e incorporará estos indicadores en los sistemas de planificación, seguimiento y notificación de la labor relativa al PTP y el PPM/OF8.3
20. Reflexionar sobre las funciones y responsabilidades institucionales existentes en materia de movilización de recursos y sobre sus interdependencias, preparar una estructura de movilización de recursos más clara y mejor definida y contribuir a ella con políticas y competencias formales, con miras a garantizar que la dinámica de movilización de recursos es acorde con los principios institucionales de rendición de cuentas y control interno. <i>(Párrafo 156)</i>	2021	PSR	Recomendación aceptada. La nueva estrategia institucional de movilización de recursos debería presentar un marco interno de rendición de cuentas sobre movilización de recursos que establezca con claridad las funciones y responsabilidades en materia de movilización de recursos en los planos nacional, regional y de la Sede. Como se ha indicado en la respuesta a la recomendación 14, se examinarán las funciones y responsabilidades de toda la Organización en línea con la estrategia de movilización de recursos y se estudiará un mecanismo de coordinación reforzado y una red de apoyo para facilitar el flujo de

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
			información, dar a conocer las oportunidades más importantes y proporcionar respaldo técnico y capacidades mejoradas siempre que sea posible, en particular en el plano nacional.
21. Revisar los patrones y las necesidades de dotación de personal de la División respecto a las relaciones de rendición de cuentas y las vulnerabilidades de control interno a fin de garantizar la gestión de riesgos operacionales y la mayor eficacia y eficiencia de los procesos de trabajo. <i>(Párrafo 162)</i>	2021	PSR	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>De acuerdo con la estrategia provisional de movilización de recursos y los ajustes estructurales resultantes que se requieran, se considerará la opción de revisar las funciones y responsabilidades de dotación de personal y de los procesos de trabajo con miras a optimizar la eficacia de la División. Se irá dando forma a este ejercicio a medida que se vaya elaborando la nueva estrategia institucional de movilización de recursos.</p> <p>La PSR trabaja con una financiación limitada del programa ordinario, que prácticamente no ha cambiado durante un decenio a pesar de que la carga de trabajo y los recursos movilizados se han duplicado. Se necesitará una estrategia de movilización de recursos nueva para valorar de manera realista los recursos necesarios para su ejecución. Habida cuenta de las funciones críticas que desempeña la PSR, la estrategia estudiará las oportunidades de impulsar la recuperación de una parte de los gastos institucionales, aumentar los fondos destinados a tareas esenciales en situación de riesgo o establecer modelos de distribución de los gastos con otras unidades y maximizar el trabajo y las relaciones con las funciones de apoyo en toda la Organización (por ejemplo, Oficina de Comunicación [OCC], División de Asociaciones y Colaboración con las Naciones Unidas [PSU], División de la Cooperación Sur-Sur y Triangular [PST], OSP, Oficina de Emergencias y Resiliencia [OER], etc.).</p>

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
22.	Colaborar estrechamente con la OSP en la transformación de su proceso de gestión del riesgo de movilización de recursos hacia un modelo más formal y mejor documentado que tenga en cuenta los requisitos de las normas vigentes, de manera que los riesgos se detecten y evalúen en condiciones óptimas para posibilitar la progresión continuada de su nivel de madurez de gestión del riesgo y maximizar el valor buscado. <i>(Párrafo 170)</i>	2021	PSR/OSP	Recomendación aceptada. Como parte del proceso de formulación de la nueva estrategia institucional de movilización de recursos, será esencial realizar un examen de los riesgos y su gestión, en particular en tiempos de la COVID-19. Actualmente, en el marco de un ejercicio anual de determinación del riesgo institucional, la PSR ha creado un registro de riesgos que presenta los principales riesgos percibidos por la División y las medidas de mitigación, identifica a las personas responsables de la mitigación de los riesgos y establece las fechas de finalización objetivo. Esto servirá de base para la formulación de la nueva estrategia institucional de movilización de recursos, y la PSR trabajará en el análisis y la gestión de los riesgos en estrecha colaboración con la OSP.
Examen de la función de evaluación				
28.	Velar por que tanto la propuesta normativa de la OED para mejorar su función de evaluación descentralizada en los planos nacional y regional como la aplicación de dicha propuesta se apoyen en un plan de trabajo operativo que sea eficaz, que cuente con plazos realistas y con las salvaguardias y el apoyo institucional necesarios y que se ubique en un contexto de ejecución bien definido a fin de aumentar su probabilidad de éxito y crear el cambio requerido. <i>(Párrafo 207)</i>	2021	OED	Recomendación aceptada y conforme con el plan aplicable actualmente a tales evaluaciones. En 2020 se preparará un plan de acción en consulta con la Administración, y en particular con el personal directivo superior sobre el terreno.
29.	Mejorar la transparencia en la ejecución del presupuesto de la OED mediante la aplicación de políticas, procesos y estructuras formales, concretos, más claros y más específicos en el ámbito de la asignación, la utilización, la presentación de informes y la gestión general de su presupuesto con cargo al Programa Ordinario y al fondo fiduciario para evaluaciones,	2021	OED	Recomendación aceptada. Se aplicará por medio del plan estratégico bienal y el informe de rendición de cuentas <i>a posteriori</i> . Se formularán políticas más explícitas sobre el uso del presupuesto del programa y el fondo fiduciario. En este contexto, la OED tiene previsto examinar la manera en que se movilizan

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
	con miras a garantizar que la dinámica de la función de evaluación es coherente con los principios institucionales de rendición de cuentas y control interno y contribuye a la vigilancia presupuestaria. <i>(Párrafo 215)</i>			recursos para las actividades de cada evaluación, teniendo en cuenta que los programas de campo de la FAO reciben una financiación combinada procedente del presupuesto del programa y de contribuciones voluntarias. Otro factor que se debe tener en cuenta es la mayor demanda de coherencia institucional y actividades conjuntas de los organismos de las Naciones Unidas, así como la necesidad de mejorar la rendición de cuentas sobre los resultados en el plano nacional como contribución al mecanismo de rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas.
Gestión de los riesgos de fraude				
33.	<p>Garantizar:</p> <p>a) que se presta apoyo normativo a las afirmaciones anuales de todo el personal para asegurar que las declaraciones de los empleados están actualizadas y se comunican los cambios de información pertinentes, a fin de lograr un seguimiento más eficaz y una rendición de cuentas más clara;</p> <p>b) que se elabora una política y un procedimiento que integran la comprobación de referencias en el proceso de contratación de todos los puestos, independientemente de la fuente de financiación, la naturaleza y la ubicación, a fin de incrementar el valor de la disuasión del fraude del proceso de contratación. <i>(Párrafo 235)</i></p>	2021	Oficina de Ética	<p>La Oficina de Ética ha colaborado con la CSH para examinar y acordar una solución intermedia que permita la ejecución anual de las afirmaciones y declaraciones por conducto de la unidad de recursos humanos del CSLC.</p> <p>La unidad de recursos humanos del CSLC colabora con la División de Servicios Informáticos (CSI) en el examen de las opciones disponibles para la automatización del formulario de afirmación y declaración.</p>
34.	Elaborar una estrategia para garantizar que las responsabilidades del personal en materia de prevención y detección del fraude se analizan durante los procesos de examen y evaluación del Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) con el objetivo de continuar reforzando la política de tolerancia cero al fraude de la Organización. <i>(Párrafo 239)</i>	2021	CSH/ Oficina de Ética	La CSH, en coordinación con la Oficina de Ética, definirá y aplicará estrategias para asegurar que las responsabilidades del personal en materia de prevención y detección del fraude se analizan durante los procesos de examen y evaluación del SEGR a través de reuniones informativas sobre el rendimiento y las comunicaciones, entre otras cosas.

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración
35.	Elaborar una política y un procedimiento de realización de entrevistas de salida al personal que cesa en el servicio como parte del proceso de salida, a fin de reforzar sus mecanismos de prevención y detección del fraude y mejorar el aprendizaje institucional. <i>(Párrafo 242)</i>	2021	CSH	La CSH colaborará con la Oficina de Ética, la LEG, el CSLC y otras oficinas pertinentes en la elaboración de una política y un procedimiento de realización de entrevistas de salida a todo el personal que cesa en el servicio.
38.	Garantizar que la revisión prevista de sus directrices de investigación tiene en cuenta los procedimientos de entrevista a testigos y personas objeto de investigación, la planificación de la investigación, la notificación a los demandantes, la estructura de los informes de investigación, la remisión de casos a las autoridades; y la protección de los bienes y la cadena de custodia, con el objetivo de ofrecer orientaciones más detalladas a los usuarios. <i>(Párrafo 257)</i>	2021	OIG	La OIG ya ha comenzado a examinar y codificar, en forma de procedimientos operativos normalizados, sus prácticas relacionadas con diferentes fases y aspectos del proceso de investigación. Las Directrices para Investigaciones de la FAO proporcionan orientación amplia a los participantes en las investigaciones, pero se revisarán y actualizarán para reflejar los cambios del marco jurídico y los avances de la profesión.
39.	Adoptar un conjunto de indicadores del rendimiento relacionados con la aplicación de su Estrategia y plan de acción de lucha contra el fraude a fin de velar por que la ejecución de las actividades comprendidas en cada objetivo se apoye en expectativas de rendimiento claras en favor de mediciones del rendimiento normativo más significativas. <i>(Párrafo 262)</i>	2021	DDCI	Sobre la base de la experiencia pasada, se formalizará y documentará un proceso de seguimiento del progreso en la ejecución de la Estrategia, que incluirá la lista de los indicadores de rendimiento y la metodología conexas.
Aplicación de la gestión del riesgo institucional (GRI)				
40.	Consolidar su estudio de viabilidad sobre la aplicación de la GRI garantizando que los trabajos previstos conexos y los elementos básicos necesarios se completan de manera cronológica; y con el apoyo de actividades de gestión firme del cambio, para mejorar la capacidad de maniobra de la aplicación e incrementar sus posibilidades de éxito. <i>(Párrafo 271)</i>	2021	OSP	Recomendación aceptada. La FAO se esfuerza por avanzar paulatinamente a lo largo del eje del modelo de madurez hacia una madurez de GRI mayor, en lugar de utilizar un método total e inmediato como parte de su estrategia de aplicación global.