



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

9-13 de noviembre de 2020

**Informe sobre los progresos realizados en la aplicación de las
recomendaciones del Auditor Externo**

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

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

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

RESUMEN

- En este documento se resumen los progresos realizados en la aplicación, por parte de la Secretaría, de las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo.
- El informe da a conocer los avances realizados por la FAO en la aplicación de las recomendaciones que se hallaban pendientes en la fecha del anterior informe sobre la marcha de los trabajos, que se presentó al Comité de Finanzas en su 178.º período de sesiones de noviembre de 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 del estado de aplicación de las recomendaciones del Auditor Externo;**
- **acogió con satisfacción y elogió los importantes progresos realizados con respecto al cierre de las recomendaciones del Auditor Externo e instó a la Secretaría a que siguiera esforzándose por cerrar las que aún seguían pendientes.**

Introducción

1. En el cuadro siguiente se resumen los progresos generales realizados por la FAO en la aplicación de las recomendaciones del Auditor Externo.

Informe de auditoría ¹	Total de recomendaciones	Recomendaciones pendientes en la fecha del informe anterior ² (noviembre de 2019)	Recomendaciones cerradas desde la fecha del informe anterior	Recomendaciones pendientes en la fecha del presente informe (noviembre de 2019)
Informe detallado de 2014	26	2	1	1
Informe detallado de 2016	19	1	0	1
Informe detallado de 2017	29	6	1	5
Informe detallado de 2018 ³	41	41	23	18
Total	115	50	25	25

2. En el cuadro que sigue a continuación se muestra el último estado de aplicación de cada una de las recomendaciones que aún no se habían completado ni cerrado en la fecha del anterior informe de situación presentado al Comité de Finanzas, con inclusión de los plazos de aplicación propuestos por el Auditor Externo.

3. Las medidas adoptadas por la Secretaría para aplicar cada recomendación figuran en la columna titulada “Respuesta de la Administración”, mientras que la opinión del Auditor Externo acerca de los progresos realizados en la aplicación de todas las recomendaciones viene expuesta en la última columna, titulada “Observaciones del Auditor Externo”.

¹ Los informes no se enumeran cuando todas las recomendaciones se han cerrado previamente (informes detallados de 2012-13 y 2015).

² FC 178/9 respecto a los informes detallados correspondientes a 2017 y años anteriores.

³ FC 178/3.

Informe detallado de 2018

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo	
FUNDAMENTAL					
Asuntos financieros					
Liquidez de la Organización					
1	Tener en cuenta los cambios en el calendario de pago de los países que contribuyen en mayor medida a la hora de seguir y realizar previsiones sobre su situación de efectivo, y armonizar las pautas de gasto con la entrada de efectivo a fin de garantizar que se hace frente a las obligaciones relacionadas con la ejecución del programa de trabajo aprobado. (Párrafo 43)	2019	División de Finanzas (CSF)	Los cambios en el calendario de recepción de las principales contribuciones ya se han incorporado en las estimaciones sobre el flujo de caja y se han elaborado sistemáticamente hipótesis para prever posibles problemas de liquidez. En el capítulo de gastos, se ha demostrado que los retrasos en la realización de los pagos tienen un efecto limitado en el flujo de efectivo, sobre todo porque gran parte de los gastos del Programa ordinario de la FAO corresponden a sueldos del personal.	Aplicada. Se agradecen las medidas adoptadas por la Administración para hacer frente a la posible falta de liquidez.
2	Realizar certificaciones más sólidas ante los Estados Miembros a fin de que estos paguen de manera sistemática y oportuna sus cuotas asignadas corrientes y las cuotas atrasadas con miras a garantizar la disponibilidad de fondos suficientes para las operaciones de la Organización. (Párrafo 44)	2019	CSF	La Secretaría sigue realizando periódicamente un seguimiento con los Estados Miembros para alentar al pago sistemático de las cuotas asignadas y los atrasos: - Se elaboran informes mensuales sobre el estado de las cuotas, que quedan publicados en el sitio web de la FAO. - A todos los Estados Miembros se les envían extractos trimestrales de las cuotas asignadas pendientes de pago. - A fin de garantizar una liquidez adecuada se realiza un seguimiento mediante llamadas a los que deben importes considerables. - A los órganos rectores se les facilitan informes periódicos sobre este asunto.	Aplicada. Se valora el número de actividades puestas en marcha por la Administración para ayudar a pagar o recaudar puntualmente las cuotas asignadas

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
Obligaciones de las prestaciones a los empleados				
5. Elaborar directrices escritas que contengan los procedimientos, la forma de asignación y otras condiciones apropiadas para distribuir el porcentaje de devolución o beneficio entre los respectivos organismos con sede en Roma (OSR) participantes. (Párrafo 58)	2019-2020	División de Recursos Humanos (CSH)	Se ha realizado un examen exhaustivo del reparto del saldo relativo a la distribución de beneficios entre los OSR por conducto del Comité Asesor Mixto sobre Seguro Médico (JAC/MC) y se han desembolsado los porcentajes acordados para cada uno de dichos organismos.	Aplicada. Se agradecen las medidas adoptadas por la Administración para aplicar esta recomendación por conducto del JAC/MC.
7. Establecer disposiciones específicas de financiación y reducción (contención) de gastos en un período de tiempo determinado a fin de que la Organización afronte sus obligaciones por terminación del servicio en el marco de la orientación proporcionada por los órganos rectores de la FAO. (Párrafo 69)	2019	CSF/CSH	La Administración continúa señalando este asunto a la atención de los órganos rectores y presenta periódicamente documentos en los que se facilita información actualizada sobre la magnitud del pasivo, las opciones para resolver el déficit de financiación, los debates mantenidos en el sistema de las Naciones Unidas a este respecto y las actividades orientadas a contener los costos del actual plan de seguro médico.	En curso. El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de realizar un seguimiento continuo.
Gestión de las inversiones				
8. Formalizar, distribuir y publicar una política escrita sobre la práctica actual de contratación de los servicios de los gestores de inversiones y los depositarios. La política debería incluir lo siguiente: a. actividades detalladas que se deben llevar a cabo en cada fase de la contratación, a saber, inicio, selección, aprobación y firma de los contratos financieros; b. criterios definidos en los requisitos de selección y aptitud de los gestores de inversiones y los depositarios, sus mandatos y otras condiciones que se consideren necesarias. (Párrafo 73)	2019	CSF	Se elaborará una política por escrito, que se presentará ante el Comité de Inversiones para su aprobación. Cabe señalar que los criterios de selección únicamente pueden establecerse cuando se esté preparando la selección, dado que variarán para cada tipo de mandato en función de la clase de activos disponibles para inversión y el presupuesto para el riesgo de la Organización en ese momento.	En curso. El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de realizar un seguimiento continuo de la aprobación de la política por escrito.

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
9.	Evaluar con la diligencia debida el rendimiento actual de la cartera de inversiones en mercados emergentes y determinar vías adecuadas que permitan obtener rendimientos óptimos superando al mismo tiempo los parámetros de referencia para garantizar la protección de las inversiones en los mercados emergentes frente a pérdidas futuras. (Párrafo 78)	2019	CSF	<p>La Unidad de Tesorería de la FAO ha comunicado los problemas de rendimiento negativo al Comité Asesor sobre Inversiones, el cual ha expresado su preocupación en relación con el mandato y ha sugerido su finalización.</p> <p>Tras la aprobación del Comité de Inversiones, en marzo de 2020 la Organización se desprendió de sus participaciones en el capital social (tanto en los mercados emergentes como en los desarrollados). Desde entonces se han recolocado, y se buscará una gestión activa respecto al gestor en cuestión de la porción de capital de los mercados emergentes.</p>	<p>En curso.</p> <p>El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de realizar un seguimiento continuo de las medidas que habrían de adoptarse para aplicar la recomendación.</p>
Declaración sobre controles internos					
16.	Garantizar una documentación sistemática de la base de la conclusión sobre el estado de los controles internos a fin de respaldar lo que se asegura en la Declaración sobre controles internos y promover en mayor medida la rendición de cuentas y la transparencia en el proceso. (Párrafo 108)	2019-2020	Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP)/ Director General Adjunto (DDG), Sr. Thomas	Esto se aplicó para el proceso de presentación de informes sobre el control interno correspondiente a 2019. La base fue documentada y aprobada por la Junta de Control Interno.	<p>Aplicada.</p> <p>Se agradece a la Administración la integración de las medidas recomendadas en su proceso de presentación de informes sobre los controles internos de 2019.</p>
20.	Abordar los desafíos a los que se enfrenta la Oficina del Inspector General (OIG) en su trabajo de investigación, especialmente los relativos a las limitaciones de recursos, y hacer el mismo hincapié y elaborar una estrategia para adoptar medidas rápidas y eficaces en relación con las denuncias por fraude o conductas	2019	OSP	La Administración comparte la recomendación y actualmente está estudiando opciones para abordar las limitaciones de recursos a fin de reforzar la capacidad de investigación de la OIG. La aplicación está en curso.	<p>En curso.</p> <p>El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de realizar un seguimiento continuo con objeto de hacer frente a las limitaciones de recursos a fin de reforzar la capacidad de investigación de la OIG.</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
indebidas a fin de respaldar el sólido mensaje de la Organización de que se toma en serio la lucha contra el fraude y otras conductas indebidas y reducir de manera más adecuada el número de este tipo de casos, promoviendo controles del fraude más apropiados en la Organización. (Párrafo 128)				
30. Declaración de la situación financiera Iniciar la elaboración de la estrategia más apropiada, en estrecha coordinación con el Asesor Jurídico, lo cual garantizará el pleno cumplimiento por parte del personal de la presentación de la declaración de la situación financiera necesaria en un período de tiempo determinado, con inclusión de la imposición de medidas disciplinarias en caso de incumplimiento para promover una mayor transparencia y rendición de cuentas en la Organización. (Párrafo 166)	2019-2020	CSH/Oficina Jurídica (LEG)	<p>Un Oficial de recursos humanos de la CSH ha sido nombrado responsable de coordinación específico para apoyar a la Oficina de Ética en esta labor. Al finalizar el período de declaración de la situación financiera, la Oficina de Ética remitirá un informe oficial en el que se indiquen claramente casos de incumplimiento, para adoptar las medidas administrativas pertinentes.</p> <p>El Oficial de ética colabora con la CSH para abordar los casos de incumplimiento en el marco del Programa relativo a la declaración de la situación financiera. En 2018, se identificó un caso de incumplimiento que se elevó a la CSH. El funcionario fue objeto de una medida disciplinaria de conformidad con la Sección 330 del Manual.</p> <p>En 2019, hubo un 100 % de cumplimiento en el Programa relativo a la declaración de la situación financiera.</p>	<p>Aplicada.</p> <p>Se aprecian las medidas adoptadas por la Administración para establecer mecanismos que garanticen el cumplimiento respecto a la presentación de la declaración de la situación financiera.</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo	
IMPORTANTE					
Asuntos financieros					
Obligaciones de las prestaciones a los empleados					
3.	Garantizar una valoración realista y pertinente de las obligaciones de las prestaciones después del cese en el servicio de las que se informa en los estados financieros al final del año elaborando tasas de jubilación y participación actualizadas y pertinentes para su uso en la valoración de diciembre de 2019 y en períodos futuros. (Párrafo 49)	2019-2020	CSF/CSH	La Organización elaboró un informe sobre las tasas de jubilación y de cese en el servicio, tomando en consideración la nueva edad de separación obligatoria del servicio vigente desde el 1 de julio de 2019 y utilizó estos datos en la valoración actuarial de 2019. En esta valoración también se reflejan los resultados del estudio sobre tasas de descuento por vacantes en relación con la participación en el seguro médico después del cese en el servicio (ASMC).	Aplicada. Se agradece a la Administración la pronta adopción de medidas para empezar a realizar una valoración realista de las obligaciones de las prestaciones después del cese en el servicio.
4.	Institucionalizar y realizar regularmente una auditoría sobre el rendimiento de los planes de seguro con resultados disponibles en los plazos establecidos para garantizar la adopción de decisiones informadas y medidas eficaces. (Párrafo 54)	2019-2020	CSH	<u>Aprobada.</u> En agosto de 2019, la FAO recibió un informe de una auditoría sobre el rendimiento del plan de seguro con la actual compañía aseguradora para el contrato de 2015-17 y la correspondiente prórroga para el período 2018-19. Una vez se haya seleccionado al nuevo proveedor, se prevé que el examen del rendimiento de los planes se convierta en una actividad regular.	Aplicada. Se agradecen los esfuerzos de la Administración para asegurar la realización de la auditoría sobre el rendimiento de los planes de seguro y las garantías aportadas para llevar a cabo este proceso de forma periódica.
6.	Examinar el saldo de la Cobertura de seguro médico para supernumerarios (MCS) (cuenta 3232), que asciende a un total de 978 857 USD, en coordinación con la CSH, y reasignar el superávit basándose en el porcentaje de distribución de la MCS revisado de 2019. (Párrafo 62)	2019-2020	CSF/CSH	Se ha conciliado el saldo en la cuenta y se han adoptado las medidas para reasignar el saldo durante 2019.	Aplicada. Se agradecen a la Administración la conciliación del saldo de la MCS (cuenta 3232) y las medidas adoptadas para reasignar el saldo.

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
Centro de Servicios Compartidos (CSC)				
<p>10. Adoptar las medidas necesarias para seguir aumentando la eficiencia y eficacia de los controles de la gestión en los servicios prestados por el CSC, así como mejorar el cumplimiento a nivel institucional de las políticas, los reglamentos y los procedimientos existentes en relación con la ejecución de los procesos del CSC. (Párrafo 83)</p>	2019-2020	CSC	<p>Se han abordado todas las posibilidades de mejora determinadas y se recomiendan para el cierre:</p> <p>Gestión de activos: el proceso de incorporación de activos ha quedado reforzado gracias a la mejora de los procedimientos para los activos en proceso de construcción comunicados a las oficinas y supervisados por el CSC. Se han eliminado todos los activos en proceso de construcción que fueron incorrectamente incorporados.</p> <p>Todos los bienes fungibles que no pueden rastrearse y que cuestan menos de 1 500 USD, así como los bienes fungibles con un costo inferior a 500 USD han sido eliminados del registro de activos. En la actualidad el CSC lleva a cabo exámenes periódicos del registro de activos.</p> <p>Servicios de cuentas por pagar: el CSC está trabajando en la elaboración de una estrategia y un plan para estudiar la centralización del proceso de tramitación de facturas. En seis oficinas de la FAO en los países, el CSC concluyó una primera prueba piloto durante la cual se examinaron los procesos y se estudiaron las posibilidades de automatizarlos parcialmente. Como consecuencia de ello, en la actualidad se está diseñando una aplicación de automatización robótica de procesos (RPA) que permite escanear e introducir facturas en el sistema. Se han determinado más elementos para la automatización, y se están llevando a cabo actividades para seguir probando el enfoque y formular una estrategia plenamente funcional.</p>	<p>Aplicada.</p> <p>Se agradece a la Administración el hecho de haber abordado todas las oportunidades de mejora planteadas para seguir mejorando los controles de gestión en el CSC.</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
			<p>El panel del Servicio de Compras y Contrataciones (CSDA) ha sido implantado y se utilizará para garantizar el cumplimiento eficaz de las funciones de los responsables del presupuesto o funcionarios competentes al introducir el recibo de los bienes en el módulo de recepción y para presentar puntualmente solicitudes de ajustes de factura a la CSF, para su autorización, y al CSC para su tramitación.</p> <p>Servicios de nóminas: los empleadores cedentes ya no se gestionan mediante contratos de acuerdo de servicios personales y, dado que los pagos han dejado de efectuarse a través de la nómina, no hay problemas con la retención de salarios u honorarios. Se han incrementado los controles para reducir el riesgo de errores relacionados con operaciones del Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR) por parte de usuarios avanzados, al garantizar que el registro de las operaciones es examinado periódicamente por el jefe de los servicios de recursos humanos.</p> <p>El CSC colaborará con la CSH para lograr una mayor sensibilización de los supervisores acerca de la autorización de los registros de trabajo.</p> <p>El CSC, juntamente con la CSH, examinará las disposiciones vigentes y revisará la política para determinar si la Organización está autorizada a realizar aportaciones a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU) para miembros del personal con licencia especial sin sueldo.</p>	

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
			<p>Servicios de recursos humanos: para la solicitud del subsidio familiar, los miembros del personal pueden presentar documentos para acreditar actualizaciones o cambios de su estado familiar mediante una función de autoservicio que se puso a disposición de todo el personal en agosto de 2019. En mayo de 2019 se publicaron guías prácticas sobre la manera de solicitar un subsidio de alquiler y una versión revisada del formulario.</p> <p>Servicios de viajes: se actualizará la política de viajes mediante la incorporación de directrices sobre la solicitud <i>a posteriori</i> de servicios de viajes, con el objetivo de disponer de normas y reglamentos claramente definidos que apoyen los procedimientos vigentes en la tramitación de autorizaciones de viajes y solicitudes de reembolso de gastos de desplazamiento presentadas con posterioridad al viaje. En marzo de 2019 se elaboraron y publicaron guías prácticas para viajes de evacuación médica.</p>	
11. Acelerar la negociación y la adquisición de un instrumento estructurado para el CSC que permita garantizar una gestión adecuada y una supervisión y seguimiento precisos de las solicitudes que se deben tramitar, dando lugar así a operaciones, una presentación de informes y un cumplimiento eficaces y eficientes que respalden de manera más adecuada a la FAO. (Párrafo 87)	2019-2020	CSC	Este trabajo se halla en curso. Se ha identificado una herramienta de gestión de casos (ServiceNow) para que el CSC la utilice con objeto de automatizar este proceso. Se han experimentado algunos retrasos durante los últimos tres meses debido a la situación de la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Durante este período, se han confirmado las necesidades y se han definido los costos estimados para la concesión de licencias y su puesta en práctica. Se ha preparado una propuesta para su financiación por el Servicio de gastos de capital (CapEx) que se ha presentado a la Junta de administración de gastos de capital para su examen. Se trata de un proyecto combinado de una herramienta que será utilizada por el CSC y la División de Servicios Informáticos (CSI).	En curso. El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de realizar un seguimiento continuo.

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
			Se espera que el proyecto comience tras la aprobación final y la financiación del servicio de gastos de capital. Nuevo calendario: segundo y tercer trimestres de 2021	
12	2019-2020	CSC	Esta recomendación se abordará en el marco de la adopción de ServiceNow, que proporcionará instrumentos de presentación de informes mucho más potentes. La integración con la SMGR prevista en la tercera fase de aplicación permitirá elaborar informes analíticos y de tendencias más potentes que podrán compartirse fácilmente con las oficinas en los países a través de un tablero de información. La aplicación de la tercera fase está prevista para finales de 2021, una vez que se haya completado la actualización técnica del sistema de planificación institucional de los recursos. Mientras tanto, el CSC está ampliando el uso de Power BI para proporcionar más informes analíticos y examinará la presentación provisional de algunos informes específicos a las oficinas regionales. Los temas se determinarán mediante reuniones regionales para la prestación de servicios que se han emprendido recientemente. La fecha de finalización prevista para los informes provisionales es a finales de 2020.	En curso. El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de realizar un seguimiento continuo.
13.	2019-2020	CSC	No iniciada. La viabilidad de esta recomendación también se tendrá en cuenta en la elaboración de los informes sobre el cumplimiento durante la tercera fase de aplicación de Service Now, como se ha descrito anteriormente (Recomendación 12).	En curso. El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de realizar un seguimiento continuo.

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
14. Prestar apoyo a la administración del CSC para que elabore un plan de trabajo con actividades específicas destinadas a poner en marcha un sistema de calidad conforme a lo dispuesto por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y que dicho plan de trabajo y recursos esté aprobado y en marcha en 2019, a fin de garantizar que el CSC ofrece a sus clientes servicios de alta calidad conformes a una norma internacional sobre sistemas de gestión de la calidad. (Párrafo 96)	2019-2020	CSC	En 2019, el CSC desarrolló su sistema de gestión de la calidad para poder llevar a cabo su certificación ISO 9001. En noviembre se realizó la auditoría de certificación ISO 9001 para determinados procesos en las áreas de cuentas por pagar, viajes y activos, y se obtuvo la certificación. El CSC está ampliando la certificación a siete procesos adicionales en 2020, y la ha ampliado a las áreas de Recursos Humanos y Nómina.	Aplicada. Se aprecian las medidas adoptadas por la Administración para aplicar esa recomendación y para avanzar hacia la plena realización de su valor.
Declaración sobre controles internos				
15. Mejorar el proceso y las actividades existentes que apoyan la preparación de la Declaración sobre controles internos mediante la documentación formal de la evaluación de todos los principios de control interno del Marco de control interno de la FAO, en particular los principios 1, 2, 8, 10, 13 y 17, que no están incluidos específicamente en el cuestionario de control interno. (Párrafo 102)	2019-2020	OSP	Esto se aplicó para el proceso de presentación de informes sobre el control interno correspondiente a 2019.	Aplicada. Se agradece el esfuerzo de la Administración para aplicar la recomendación.
17. Definir en mayor medida la base de la conclusión de la Administración expuesta en la carta de representación, y proporcionar orientación adicional al respecto, a fin de optimizar y armonizar el proceso y garantizar la coherencia a la hora de extraer una conclusión sobre la situación de control interno real en una región, departamento u oficina. (Párrafo 113)	2019-2020	OSP	Esto se aplicó para el proceso de presentación de informes sobre el control interno correspondiente a 2019.	Aplicada. Se agradece el esfuerzo de la Administración para aplicar la recomendación.

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
<p>18. Poner en marcha medidas proactivas adicionales que garanticen en mayor grado la precisión de las respuestas al cuestionario de control interno, dada la importancia de la confirmación que se proporciona en el mismo, a fin de respaldar las garantías expresadas por el Director General en la Declaración sobre controles internos, así como permitir la adopción de medidas informadas para abordar cualquier deficiencia en los controles internos en las respectivas esferas de responsabilidad. (Párrafo 119)</p>	2019-2020	OSP	<p>En las sesiones informativas y los materiales de orientación para el proceso de presentación de informes sobre el control interno correspondiente a 2019 se insistió en la importancia de que el cuestionario de control interno contenga respuestas bien meditadas.</p> <p>La labor en curso destinada a reforzar las notas orientativas y los cuestionarios de control interno ayudarán a seguir mejorando la exactitud de las respuestas formuladas así como el proceso de examen y validación al que se hace referencia en la recomendación 19 <i>infra</i>.</p>	<p>Aplicada.</p> <p>Se agradecen las medidas adoptadas por la Administración para garantizar la exactitud de las respuestas en el cuestionario de control interno.</p>
<p>19. Fortalecer la ejecución de las fases de examen y validación de las respuestas proporcionadas en el cuestionario de control interno, tal como se establece en la nota orientativa sobre la presentación de informes de control interno, a fin de garantizar que se refleje el estado real de los controles internos en las oficinas. (Párrafo 120)</p>	2019-2020	OSP	<p>En las sesiones informativas y los materiales de orientación para el proceso de presentación de informes sobre el control interno correspondiente a 2019 se hizo más hincapié en la importancia de llevar a cabo un examen y validación minuciosos de los cuestionarios de control interno.</p>	<p>Aplicada.</p> <p>Se agradecen las medidas adoptadas por la Administración para hacer más hincapié en la importancia de las etapas de examen y validación de las respuestas aportadas en el cuestionario de control interno.</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
Gobernanza				
Gestión de los recursos humanos de la Organización				
21. Plan de actividades sobre recursos humanos. Elaborar planes de actividades sobre recursos humanos que se reflejen en un plan estratégico y un plan de acción formales y concretos que abarquen un período determinado, y actualizar dichos planes, a fin de establecer hojas de ruta y objetivos claros, corroborar el seguimiento de los resultados del trabajo y apoyar las metodologías, estrategias y logros notificados para mejorar la integridad de la información en sus informes. (Párrafo 133)	2019-2020	CSH	Actualmente se está preparando el plan estratégico de recursos humanos para 2020-22. El plan estratégico de recursos humanos incluirá resultados con plazos e hitos, así como indicadores para garantizar la rendición de cuentas.	En curso. El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de realizar un seguimiento continuo.
22. Planificación del personal Garantizar que en el ejercicio de planificación del personal se tienen en cuenta las observaciones de los trabajadores, así como el plazo establecido para alcanzar los objetivos, y que este ejercicio está respaldado por un marco de análisis adecuado para lograr el valor deseado y promover la eficiencia operacional. (Párrafo 137)	2019-2020	CSH	La CSH continuará el examen del Plan integrado de gestión de la fuerza de trabajo bajo la orientación de la nueva Directora de la CSH, teniendo en cuenta las propuestas de reestructuración del Programa de trabajo y presupuesto (PTP). La CSH ha emprendido en julio-agosto de 2019 un ejercicio de clasificación preliminar de competencias en consulta con la OSP. Para el próximo ciclo del PTP, la CSH, junto con la OSP, coordinará la planificación de la fuerza de trabajo, en consulta con las unidades de contratación de la Sede de manera integrada. Se tendrán debidamente en cuenta las observaciones del personal, las recomendaciones de la auditoría del programa de movilidad realizada por la OIG y la evaluación del marco de resultados estratégicos realizada por la Oficina de Evaluación (OED) (capacidad para obtener resultados estratégicos y deficiencias sobre el terreno a este respecto).	En curso. El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de realizar un seguimiento continuo.

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
23.	<p>Movilidad del personal</p> <p>Mejorar su política de movilidad garantizando que el objetivo estratégico en materia de recursos humanos y el plan de acción conexo se articulan de manera clara para facilitar su aplicación eficaz, realizando evaluaciones oportunas y periódicas mediante observaciones del personal y reforzando en mayor medida su comunicación con otras oficinas. (Párrafo 144)</p>	2019-2020	CSH	Actualmente, la OIG está llevando a cabo un examen del Programa de movilidad geográfica de la FAO. Sus resultados y conclusiones se examinarán a la luz de la nueva estrategia de dotación de personal y rotación.	<p>En curso.</p> <p>El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de realizar un seguimiento continuo.</p>
24.	<p>Políticas de contratación</p> <p>Fortalecer sus políticas existentes de selección y contratación, diseñar procesos y mecanismos eficaces y garantizar la inclusión de parámetros de eficiencia claros en el desarrollo de los indicadores clave del rendimiento del proceso de contratación, a fin de que los responsables de los procesos puedan determinar con precisión el rendimiento de las actividades conexas y permitir un mejor seguimiento del rendimiento de todo el proceso de selección y contratación. (Párrafo 147)</p>	2019-2020	CSH	La CSH está realizando un examen de los procedimientos de contratación y selección encaminado a mejorar la transparencia y la eficiencia, así como a respaldar las asociaciones estratégicas y las necesidades de las divisiones y oficinas técnicas y no técnicas.	<p>En curso.</p> <p>El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de realizar un seguimiento continuo del examen de los procedimientos de contratación y selección</p>

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
25.	<p>Paridad de género</p> <p>Seguir esforzándose para lograr los objetivos de paridad de género, entre otras cosas, mediante la articulación de su meta para cada categoría de puestos con plazos; articular con claridad las directrices y procedimientos sobre diversidad geográfica y comunicarlos al personal encargado de la contratación a fin de garantizar la transparencia y una representación más adecuada; y facilitar el seguimiento oportuno de los progresos realizados al respecto para lograr de manera eficiente los resultados previstos. (Párrafo 150)</p>	2019-2020	CSH	<p>La Organización reconoce plenamente la importancia de supervisar sus metas en materia de paridad de género e informa periódicamente al Comité de Finanzas y al Consejo de la FAO sobre los progresos realizados al respecto en cada categoría de puestos.</p> <p>Sobre la base del Plan de acción para lograr la paridad de género y la distribución geográfica equitativa del personal de la FAO, la Organización debería lograr la paridad de género en la categoría profesional en 2022 y en los puestos superiores en 2024.</p> <p>A efectos de fortalecer la rendición de cuentas administrativa, se añadió un indicador al objetivo de supervisión como parte del plan de trabajo de 2020 del Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) con el fin de promover la paridad de género.</p>	<p>En curso.</p> <p>El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de realizar un seguimiento continuo.</p>
26.	<p>Contratación de consultores</p> <p>Reforzar su política de contratación y renovación de contratos a consultores y suscriptores de acuerdos de servicios personales (ASP) incluyendo disposiciones claras sobre la concesión de excepciones relacionadas con las interrupciones obligatorias del servicio, a fin de establecer de manera más adecuada la autoridad pertinente, aclarar responsabilidades y eliminar discrecionalidades. (Párrafo 155)</p>	2019-2020	CSH	<p>Se está analizando cuál es el nivel adecuado de delegación para las decisiones relativas a las interrupciones de contratos. Una vez se adopte una decisión al respecto, se revisarán los documentos pertinentes para reflejar el nivel de delegación juntamente con las disposiciones relativas a la concesión de excepciones.</p>	<p>En curso.</p> <p>El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de realizar un seguimiento continuo.</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
<p>27. Evaluación del rendimiento del personal</p> <p>Mejorar su capacidad institucional en la preparación y consecución de los objetivos e indicadores del rendimiento de su SEGR mediante un seguimiento y examen sólidos basados en criterios de rendimiento bien definidos y coherentes, a fin de respaldar una evaluación más precisa y significativa del rendimiento del personal y la presentación de los informes correspondientes sobre resultados de los programas. (Párrafo 158)</p>	2019-2020	CSH	<p>Se ha reforzado el uso de la función de biblioteca del SEGR. A partir de la planificación del SEGR de 2020, el objetivo relacionado con las responsabilidades de supervisión se ha añadido automáticamente al plan de trabajo de los supervisores. Incluye dos nuevos indicadores sobre la promoción de la paridad entre los géneros y la habilitación de un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso. En la función de biblioteca se han examinado y actualizado los objetivos de la muestra y los indicadores del rendimiento de los Representantes de la FAO. Se han añadido nuevos objetivos de la muestra e indicadores del rendimiento a la función de biblioteca para los siguientes perfiles: Economista, Oficial de comunicación y Oficial técnico (Departamento de Agricultura [AG], Departamento de Clima, Biodiversidad, Tierras y Aguas [CB], Departamento de Pesca y Acuicultura [FI] y Departamento Forestal [FO]).</p> <p>Se han diseñado y puesto en marcha dos nuevos módulos de aprendizaje electrónico sobre el SEGR y sobre la formulación de objetivos específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada. El primer módulo está diseñado para ayudar al personal y a los administradores a utilizar el proceso del SEGR y comprender las funciones y responsabilidades en las diferentes fases del SEGR, incluida la preparación de los objetivos del SEGR y los indicadores de rendimiento. El segundo es un breve vídeo diseñado para ayudar al personal y a los administradores a comprender la importancia de formular objetivos específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada y capacitarlos en la fijación de objetivos bien definidos.</p>	<p>Aplicada.</p> <p>Se valora el número de medidas adoptadas por la Administración para aplicar esta recomendación.</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
			<p>Se ha reforzado el conjunto de instrumentos para los administradores. Para apoyar una evaluación más precisa y significativa del rendimiento del personal, se ha elaborado un documento que contiene ejemplos de comentarios sobre el rendimiento, que está disponible en línea y se ha distribuido ampliamente durante las presentaciones, las reuniones informativas y los seminarios.</p> <p>En febrero de 2020 se diseñaron e impartieron nuevos cursos presenciales de capacitación para supervisores, centrados en la participación del personal, la evaluación efectiva (mediante objetivos e indicadores de rendimiento bien definidos) y la creación de una cultura para obtener aportaciones eficaces.</p> <p>Se ha diseñado asimismo un nuevo módulo de capacitación presencial para funcionarios, que se impartió en febrero de 2020, centrado en la redacción de objetivos específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada y en los vínculos entre el plan de trabajo, las competencias y la formación profesional.</p> <p>Se han organizado periódicamente sesiones informativas para los nuevos funcionarios a fin de brindar orientación sobre el proceso de gestión del rendimiento, incluida una sesión detallada sobre la importancia de formular objetivos e indicadores de rendimiento del SEGR bien definidos.</p>	

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
<p>28. Orientación y capacitación del personal</p> <p>Garantizar el suministro de orientación y capacitación adecuadas, tanto al personal como a los supervisores, en relación con la gestión de las observaciones sobre el rendimiento y su documentación en el SEGR a fin de gestionar de manera más adecuada las futuras evaluaciones del rendimiento; y examinar las políticas de impugnación existentes y la experiencia al respecto en otros organismos de las Naciones Unidas y adoptar las buenas prácticas que se llevan a cabo en el sistema de las Naciones Unidas. (Párrafo 159)</p>	2019-2020	CSH	<p>Se han elaborado nuevos instrumentos para orientar a los administradores sobre la forma de abordar y documentar los casos de bajo rendimiento, en concreto, la guía para el personal directivo sobre el modo abordar y resolver las deficiencias de rendimiento y la lista de comprobación correspondiente.</p> <p>Se han diseñado y presentado dos nuevos módulos de aprendizaje electrónico sobre el proceso del SEGR y sobre el modo de proporcionar y recibir aportaciones y de realizar evaluaciones eficaces.</p> <p>En febrero de 2020 se diseñaron e impartieron nuevos cursos presenciales de capacitación para supervisores, centrados en la participación del personal, la evaluación efectiva y la creación de una cultura para obtener aportaciones eficaces.</p> <p>Se ha diseñado asimismo un nuevo módulo de capacitación presencial para funcionarios, que se impartió en febrero de 2020, centrado en la redacción de objetivos específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada y en los vínculos entre el plan de trabajo, las competencias y la formación profesional.</p> <p>Se ha creado una lista de reproducción sobre la gestión del rendimiento para facilitar la experiencia de los usuarios en la plataforma de aprendizaje y para proporcionar una lista compilada de módulos de aprendizaje electrónico elaborados por la FAO y a través de LinkedIn.</p>	<p>Aplicada.</p> <p>Se valoran los esfuerzos de la Administración para garantizar una gestión eficaz de la información sobre el rendimiento.</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
			<p>Se han publicado consejos prácticos para el personal directivo sobre cómo gestionar el rendimiento a distancia con una sesión dedicada a la realización de observaciones al respecto, como parte de las directrices en materia de recursos humanos elaboradas durante la crisis de la COVID-19.</p> <p>Se han organizado periódicamente sesiones informativas dirigidas a los funcionarios, administradores y coordinadores del SEGR para sensibilizar sobre el proceso de gestión del rendimiento y proporcionar orientación práctica sobre cómo gestionar las observaciones sobre el rendimiento y documentarlas en el SEGR.</p> <p>Se han organizado sesiones informativas especiales para los administradores sobre la manera de abordar y documentar el desempeño insuficiente y la forma de evaluarlo eficazmente.</p> <p>El examen de las políticas de impugnación existentes y su nivel de éxito en otros organismos de las Naciones Unidas se completó en diciembre de 2019 y las conclusiones se documentaron en enero de 2020.</p>	

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
<p>29. Planes de aprendizaje del personal</p> <p>Realizar un seguimiento más estrecho de la ejecución de los planes de aprendizaje del personal para garantizar que estos se preparan sobre la base de un análisis inclusivo de las necesidades de conocimientos y competencias del personal y que estos están claramente vinculados a las necesidades y prioridades de la Organización, a fin de optimizar el uso de los esfuerzos y los recursos de formación profesional. (Párrafo 163)</p>	2019-2020	CSH	<p>La FAO ha realizado una evaluación mundial de las necesidades de aprendizaje en el período comprendido entre septiembre de 2019 y abril de 2020. Dicha evaluación tenía por objeto determinar las principales prioridades de aprendizaje para 2020-21 y exponer las necesidades de aprendizaje tanto a nivel institucional como individual, permitiendo a la FAO evaluar el nivel de adaptación y determinar las posibles asimetrías a fin de hacer un uso más estratégico y coordinado de los recursos para impartir el aprendizaje. Tras un examen de más de 200 fuentes de datos y 1 500 planes individuales de aprendizaje, la Evaluación mundial de las necesidades de aprendizaje puso de manifiesto un alto nivel general de armonización entre las prioridades de aprendizaje de la Organización y los planes de desarrollo personal (66 %). Estos datos indican la validez de la estrategia actual de aprendizaje, pero también ponen de relieve la posibilidad de estructurar mejor las próximas iniciativas de aprendizaje en consonancia con las prioridades de la Organización. Con este objetivo, la FAO ya ha comenzado a trabajar para aplicar medidas específicas destinadas a reforzar los esfuerzos de comunicación, mejorar la experiencia de aprendizaje en línea y ampliar las ofertas de módulos relacionados con la agroecología y las aptitudes de liderazgo y comunicación.</p>	<p>Aplicada.</p> <p>Se valoran las medidas adoptadas por la Administración para garantizar que las necesidades de aprendizaje del personal estén vinculadas con las necesidades y prioridades de la Organización a fin de optimizar los recursos y los esfuerzos de formación profesional.</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
<p>31. Coordinación entre la OHR⁴ y la Oficina de Ética</p> <p>Establecer una política específica de intercambio de observaciones entre la OHR y la Oficina de Ética para permitir colaboraciones más eficientes y mejoras operacionales de las medidas relacionadas con los recursos humanos, e incluir en el plan de acción de la OHR para 2017-19 la impartición de capacitación obligatoria en materia de ética para todos los funcionarios, así como diseñar un curso de capacitación que incluya una sesión destinada a las preocupaciones sobre ética del personal, llevada a cabo en estrecha colaboración con la Oficina del Ombudsman y de Ética. (Párrafo 167)</p>	2019-2020	CSH	<p>Un Oficial de recursos humanos de la CSH ha sido nombrado responsable de coordinación específico para apoyar las recomendaciones de la Oficina de Ética sobre las medidas relacionadas con los recursos humanos.</p> <p>Ya se han creado y aplicado con carácter permanente actividades obligatorias de capacitación sobre ética. El curso de aprendizaje electrónico sobre ética e integridad de las Naciones Unidas es ahora obligatorio para todo el personal de la FAO. La CSH ha puesto en marcha un nuevo instrumento de seguimiento para la formación obligatoria en you@fao. Este instrumento contribuirá a que la Administración, la CSH y la Oficina de Ética hagan un seguimiento sobre la realización de los cursos obligatorios.</p>	<p>Aplicada.</p> <p>Se elogian las medidas adoptadas por la Administración para designar a la CSH como centro de coordinación específico para apoyar a la Oficina de Ética, así como la capacitación obligatoria en materia de ética.</p>
<p>32. Ejercicio de aportación de observaciones sobre asuntos relacionados con los recursos humanos</p> <p>Garantizar la realización de un ejercicio periódico y formal de aportación de observaciones en relación con la gestión general de los recursos humanos de la Organización a fin de fortalecer aún más las relaciones de sus recursos humanos y las estrategias conexas, así como para fundamentar en mayor medida su programa normativo, basado en las competencias, los conocimientos y el compromiso. (Párrafo 172)</p>	2019-2020	CSH	<p>El 16 de diciembre de 2019 se puso en marcha una encuesta sobre la satisfacción de los empleados que se envió a 13 549 empleados. La encuesta comprendía el período anterior al 31 de julio de 2019 y se cerró el 7 de febrero de 2020 con una tasa de respuesta del 41 %. Tras el análisis y comunicación de los resultados de alto nivel, se definirá un plan de acción institucional mediante un amplio ejercicio de planificación de medidas que incluirá la creación de un grupo de acción. Este tendrá en cuenta la información recogida de la encuesta y establecerá un marco temporal para convertir información práctica en un cambio positivo. El Director General ha nombrado un patrocinador de la encuesta de nivel superior para ayudar a impulsar este proceso.</p>	<p>Aplicada.</p> <p>Se valoran las medidas adoptadas por la Administración, incluidas las actividades previstas para garantizar que el ejercicio formal de aportación de observaciones se aplique de forma efectiva.</p>

⁴ Actualmente CSH, tras la revisión de la estructura orgánica.

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
				La FAO establecerá un plan de comunicación continuo para proporcionar información actualizada a los empleados sobre los avances del plan de acción institucional. Si es necesario, se podrá realizar una encuesta a fin de evaluar la situación respecto al cambio. Se realizará una nueva encuesta completa a principios de 2022 (y cada dos años a partir de entonces).	
Entorno de control en las oficinas descentralizadas					
Ejecución y seguimiento de los proyectos					
33.	Garantizar la eficacia y eficiencia de la ejecución y los resultados de los proyectos mediante la aplicación de controles de seguimiento y supervisión mejorados al presupuesto de los proyectos y en el cumplimiento de los plazos y objetivos de los mismos, así como en la obligación de rendir cuentas ante los donantes y otros requisitos administrativos de los proyectos. (Párrafo 177)	2019-2020	División de Apoyo a los Proyectos (PSS)	Desde julio de 2018 se han intensificado las actividades de control y seguimiento de los proyectos operacionales en la lista de la Red de apoyo al Programa de campo mediante la ayuda directa brindada a las oficinas descentralizadas en los casos difíciles. Se envían informes mensuales a todos los Subdirectores Generales regionales y a los jefes de los departamentos de la Sede, e informes semanales a los Oficiales superiores del Programa de campo y los centros de coordinación en los departamentos de la Sede.	Aplicada. Se agradecen las medidas adoptadas por la Administración para intensificar su vigilancia y seguimiento del proyecto operacional.
Programa de cooperación técnica (PCT)					
34.	Garantizar la eficiencia y eficacia generales en la ejecución de los proyectos del PCT mediante la revisión y mejora adicional de su estrategia de ejecución, colaborando estrechamente con todas las partes interesadas de los proyectos para reducir los retrasos en los mismos y formando al personal mediante capacitación sobre la formulación de los mecanismos y la preparación de los documentos de los proyectos. (Párrafo 181)	2019-2020	PSS	En febrero de 2019, la Administración publicó una versión revisada de las políticas y procedimientos del PCT en la que se incluye un formato simplificado de documento de proyecto. Se prevé que las simplificaciones introducidas reduzcan considerablemente el tiempo necesario para responder a las solicitudes de asistencia y faciliten una ejecución eficiente. Además, la aprobación rápida de los proyectos con cargo a la asignación bienal dará lugar a la pronta entrega de recursos.	En curso. El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de seguir validando el resultado de las políticas y procedimientos revisados del PCT.

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
			<p>Asimismo, se están estudiando nuevas mejoras en el seguimiento de la auditoría del ciclo de proyectos (terminada en mayo de 2020), iniciativas especiales para simplificar los procedimientos y una iniciativa institucional destinada a sustituir el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo (FPMIS).</p> <p>La Administración está fomentando el desarrollo de la capacidad del personal en relación con el ciclo de proyectos, incluido el PCT, mediante actividades de capacitación y la actualización de directrices e instrumentos de aprendizaje electrónico.</p>	
Presentación de informes a los donantes				
35. Garantizar la presentación oportuna y precisa de los informes pertinentes a los donantes mediante esfuerzos de seguimiento y actividades de control continuados, y aprovechar el uso de la función de informes del FPMIS para proporcionar los informes necesarios y realizar un seguimiento de la presentación de los informes sobre los progresos y los informes finales. (Párrafo 185)	2019-2020	CSF/PSS	<p>En el ciclo de los proyectos se incluyen modelos de informe en los que se indican su alcance y su principal objeto, así como los instrumentos de apoyo a la garantía de calidad disponibles en el FPMIS, y en el modelo de informe final se incluye el acuerdo relativo al marco lógico junto con tarjetas de puntuación de la pertinencia, el logro de resultados, la ejecución y la sostenibilidad.</p> <p>En 2018-19, se actualizó la presentación de los informes finales del PCT y de los fondos fiduciarios para incluir una referencia explícita a los ODS. El informe final del PCT también se simplificó y racionalizó.</p> <p>A fin de mejorar el sistema de seguimiento, el Departamento de Apoyo a los Programas y Cooperación Técnica (PS) colaborará estrechamente con la OSP, los responsables del presupuesto y otras partes interesadas para introducir una nueva plataforma informática en la FAO (basada en las enseñanzas adquiridas del actual FPMIS) de manera que se puedan:</p>	<p>En curso.</p> <p>El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de seguir validando el resultado de las actividades emprendidas, así como las medidas previstas para aplicar la recomendación.</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
			<p>a) integrar nuevos datos a fin de lograr una mejor adecuación a los nuevos requisitos para la presentación de informes de los asociados que aportan recursos;</p> <p>b) aplicar un sistema de seguimiento informatizado y controles más estrictos para supervisar el estado de los informes y el consiguiente cierre de los proyectos. El alcance del proyecto para sustituir el FPMIS se completó en junio de 2020 y su aplicación está pendiente de una decisión sobre el camino a seguir. Sin embargo, no se cumplirá el plazo sugerido de 2020, ya que la iniciativa es muy compleja y requerirá al menos dos años de aplicación.</p> <p>Durante 2019 y comienzos de 2020, la División de Movilización de Recursos y Asociaciones con el Sector Privado (PSR) ha reforzado sus directrices internas y su capacidad de presentación de informes para garantizar la transmisión de información de forma más oportuna, fiable y pertinente en lo que atañe a los donantes. Se está elaborando un conjunto totalmente actualizado de plantillas para la presentación de informes, incluso para los nuevos instrumentos de financiación.</p> <p>En este contexto, y tras una serie satisfactoria en 2019, las actividades de fomento de la capacidad continúan en 2020 con cursos de capacitación y seminarios web sobre la presentación de informes de la Organización y a los donantes para todas las oficinas descentralizadas y la Sede de la FAO.</p> <p>Además, estas directrices internas seguirán contribuyendo a garantizar que en todos los documentos de proyecto y los acuerdos de financiación pertinentes se expresen claramente las responsabilidades, plazos y costos de presentación de informes en un lenguaje armonizado.</p>	

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
Gestión de compras y contrataciones				
36. Fortalecer los controles de seguimiento y supervisión en los procesos de compras y contrataciones que fomentan una gestión eficaz de las mismas a fin de garantizar la adquisición oportuna de bienes, obras y servicios, así como la preparación de un plan de compras y contrataciones completo y actualizado y el cumplimiento de las políticas, reglamentos y normas en esta materia. (Párrafo 189)	2019-2020	División de Servicios Logísticos (CSL)	<p>En la nueva Sección 502 del Manual se determinan las funciones y responsabilidades individuales durante el proceso de compras y contrataciones y se atribuye la responsabilidad de la gestión de riesgos también a quienes se encuentran fuera de la unidad contratante, como responsables de presupuesto, oficiales técnicos, etc. La planificación de las compras y contrataciones se está situando en el marco funcional de la Organización y el ciclo del proyecto. Se han realizado importantes adiciones para hacer frente a deficiencias como las responsabilidades de la planificación de las compras y contrataciones y el apoyo técnico al proceso correspondiente, que se espera que tengan un efecto importante en la gestión eficaz de los riesgos relacionados con las compras y contrataciones.</p> <p>La nueva Sección del Manual introduce responsabilidades para garantizar una adecuada separación de funciones, complementada por los avances en la planificación institucional de los recursos. Paralelamente, se están adoptando disposiciones para transferir ciertas responsabilidades del proceso al CSC, de modo que las oficinas en los países con recursos limitados de personal o con una separación de funciones inadecuada puedan beneficiarse de la asistencia respecto del Grupo de apertura de licitaciones o el Comité de Contratación local del equipo de compras y contrataciones establecido de antemano en el CSC. La separación de funciones también se ha vinculado a la Estrategia de lucha contra el fraude y los planes de prevención correspondientes.</p>	<p>Aplicada.</p> <p>Se valoran las medidas adoptadas por la Administración para formular una nueva Sección 502 del Manual con objeto de reforzar los controles de supervisión en el proceso de contratación.</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
			<p>La Declaración de ausencia de conflictos de intereses y otras medidas de recursos humanos, se han convertido en obligatorias para quienes realizan o participan en actividades de compras y contrataciones.</p> <p>La nueva Sección del Manual introduce el método de convocatoria de licitación pública por defecto a través del Portal mundial para los proveedores de las Naciones Unidas utilizando el sistema “In-Tend” que, junto con la planificación de las compras y contrataciones, tiene por objeto aumentar la transparencia, la competencia y la obtención de la mejor relación calidad-precio, limitando al mismo tiempo, en la medida de lo posible, las adjudicaciones excepcionales y contrataciones directas innecesarias. Con la introducción de la licitación pública obligatoria, se ha aumentado la visibilidad de las operaciones de contratación de la Organización y, en consecuencia, se facilitará el examen de su cumplimiento y supervisión.</p> <p>En la sección del Manual se han incorporado medidas de identificación y mitigación de riesgos para responder a los crecientes desafíos de los entornos operacionales, las complejidades cambiantes de los programas de la Organización y las peticiones de un cumplimiento mejor y más transparente del mandato de la Organización. Esto incluye los esfuerzos para realizar adquisiciones estratégicas y sostenibles de conformidad con normas éticas y ambientales.</p>	

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
			<p>La definición de las responsabilidades en la gestión de los contratos se ha integrado en dicha Sección del Manual, de modo que se reconoce la importancia de los esfuerzos conjuntos, así como de las responsabilidades individuales en la entrega de bienes, obras y servicios por parte de la Organización. Se está ultimando la primera política de la Organización relativa a la gestión de proveedores a fin de establecer normas y reglamentos para la clasificación y el registro de proveedores, así como la gestión interna de los registros, incluida la gestión del rendimiento de los proveedores y los protocolos para la aplicación de sanciones por rendimiento tardío o insuficiente.</p> <p>El nuevo modelo operativo, al tiempo que proporciona una mayor delegación de autoridad para permitir plazos más cortos, una mejor operatividad con una mayor comprensión de las necesidades y contextos locales y una respuesta más rápida, proporciona estructuras adicionales de unidades de compras y contrataciones dentro de las oficinas regionales y amplía la red de funcionarios internacionales de compras y contrataciones en países de alto riesgo a fin de contribuir a una mejor integración con la ejecución de proyectos y conducir a una toma de decisiones y disposiciones operacionales eficaces en los programas en el plano nacional. La nueva capacitación en línea basada en las diferentes funciones que participan en el proceso de contratación es una certificación obligatoria para todo el personal que contribuye o realiza adquisiciones.</p>	

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
Administración del efectivo				
37. Fortalecer el cumplimiento de los controles de las actividades relacionadas con el efectivo mediante un seguimiento estrecho del saldo bancario así como la utilización y la reposición de los anticipos en efectivo operacionales y el dinero para gastos de funcionamiento menores, el examen de la cuantía autorizada del fondo para gastos de funcionamiento menores sobre la base de una utilización mensual, y el seguimiento continuo del mismo para evitar múltiples concesiones y la falta de liquidación de los anticipos pasada la fecha límite. (Párrafo 193)	2019-2020	CSF	El Plan en línea de prevención del fraude basado en los riesgos para las oficinas descentralizadas permite a estas preparar sus propios planes de prevención del fraude y realizar un seguimiento de los mismos. La caja para pagos menores o de efectivo para operaciones se considera un subámbito de riesgo, lo que permite a las oficinas en los países realizar una autoevaluación de los riesgos y determinar las medidas de mitigación.	En curso. El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de seguir validando el resultado de la eficacia de las medidas de mitigación que están aplicando las oficinas en los países.
Gestión de activos				
38. Garantizar que las actividades, los procesos y las responsabilidades relacionados con la gestión de activos se cumplen y llevan a cabo debidamente a través de mecanismos de control y seguimiento mejorados, la actualización de los registros y la cumplimentación de los formularios necesarios con información pertinente a fin de promover la rendición de cuentas y salvaguardar de manera adecuada los activos de la Organización. (Párrafo 197)	2019-2020	CSC	- La Oficina de Gestión de activos del CSC realiza ahora revisiones periódicas del registro de activos para garantizar la integridad de los mismos; - La Oficina de Gestión de activos del CSC ha enviado comunicaciones a los jefes de oficina para reforzar el cumplimiento de las políticas y procedimientos, también relacionados con la verificación física de activos en la Sede y en las oficinas descentralizadas.	Aplicada. Se valoran las medidas o actividades adoptadas por la Administración para garantizar que los procesos y responsabilidades de la gestión de activos se observen debidamente.

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
Gestión de los recursos humanos en las oficinas descentralizadas				
39. Reforzar las actividades de seguimiento relacionadas con el mantenimiento de registros y la documentación de actividades como, por ejemplo, los registros de la selección de consultores y las notas que explican la elección de personal nacional de proyectos a fin de garantizar la eficiencia y la transparencia en la gestión de las actividades relacionadas con los recursos humanos; y garantizar que la información del mandato de los recursos humanos no funcionarios esté completa como base para el seguimiento y la evaluación de la ejecución del trabajo. (Párrafo 201)	2019-2020	CSH	<p>La CSH ha asumido esta función de la Oficina de Apoyo a la Descentralización, que se ha suprimido, y apoyará a las oficinas regionales en la determinación de las líneas de capacitación existentes para funciones específicas de las oficinas en los países, incluida la gestión de los recursos humanos.</p> <p>En consecuencia, la CSH trabajará en estrecha colaboración con los oficiales regionales de recursos humanos para incrementar el cumplimiento mediante el desarrollo de la capacidad y los cursos obligatorios de capacitación.</p>	<p>En curso.</p> <p>El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de seguir validando el resultado de la eficacia respecto al seguimiento del cumplimiento de las iniciativas de capacitación y fomento de la capacidad obligatorias de las oficinas en los países.</p>
Gestión de viajes				
40. Fortalecer los controles de seguimiento en la gestión de los viajes a fin de garantizar la observación de las políticas y procedimientos de la FAO a través del cumplimiento de lo previsto en el plan trimestral de viajes, la liquidación oportuna de los pagos anticipados para viajes y la presentación de la documentación posterior a los viajes necesaria como, por ejemplo, las solicitudes de reembolso de gastos de viaje y los informes de fin de misión. (Párrafo 205)	2019-2020	CSF	<p>La FAO sigue reforzando la creación de instrumentos de seguimiento (por ejemplo, paneles de control) para que los administradores y responsables institucionales puedan mejorar la capacidad de supervisión de los procesos operacionales esenciales. Además, desde comienzos de 2018 se encuentra en funcionamiento una pequeña Unidad de Control y Observancia Internos (DDCI) en la oficina del Sr. Thomas, DDG, para reforzar la supervisión y el seguimiento de estos procesos en las esferas operativas y administrativas. En el actual panel de control se incluye un instrumento que supervisa la cantidad de viajes nacionales a fin de determinar las tendencias relativas a los viajes y adoptar las medidas necesarias.</p>	<p>En curso.</p> <p>El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de seguir validando el resultado de la eficacia respecto a la supervisión de la cantidad de viajes nacionales a fin de determinar las tendencias relativas a los viajes.</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
Evaluación general del entorno de control				
<p>41. Evaluar el nivel de riesgos operacionales de sus oficinas descentralizadas y aplicar soluciones estratégicas para fortalecer los controles de supervisión y seguimiento en los 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. (Párrafo 209)</p>	2019-2020	DDG, Sr. Thomas	<p>El enfoque institucional relativo al fortalecimiento de la gestión de riesgos y el entorno de control de la FAO engloba las oficinas descentralizadas:</p> <p>2018 - Preparación de los registros de riesgos para cada oficina regional y las áreas dirigidas por los DDG en la Sede, con lo que los riesgos operacionales más significativos y las medidas de mitigación correspondientes se captaron a nivel regional y en el área del Director General Adjunto (Operaciones) (DDO). Se supervisan atentamente los avances en la aplicación de las medidas conexas (por ejemplo, los procedimientos, los instrumentos y la capacidad de seguimiento).</p> <p>2019 - Puesta en marcha de los registros de riesgos para las oficinas en los países (en curso; en paralelo a la preparación de los cuestionarios de control interno) e iniciativas como el Examen de las oficinas regionales, Think Labs —impulsada en colaboración con las oficinas descentralizadas y los responsables de las actividades— y la aplicación de los nuevos planes de prevención del fraude basados en el riesgo.</p> <p>Estos planes contribuyeron a mejorar la gestión de riesgos y el entorno de control de procesos operacionales y administrativos fundamentales en el ámbito de las oficinas descentralizadas y el entorno de control interno: fortalecimiento del segundo nivel de defensa y supervisión dentro de las áreas administrativas con el establecimiento (a comienzos de 2018) de una pequeña DDCI;</p>	<p>Aplicada.</p> <p>Se valoran las medidas adoptadas por la Administración para mejorar el entorno de gestión y control de riesgos en relación con los procesos operacionales y administrativos esenciales en las oficinas descentralizadas.</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
			mejora de los procedimientos y mecanismos institucionales en favor de un entorno operacional más eficiente y eficaz (por ejemplo, la cuestión de las adquisiciones, que debe abordarse mediante la Sección 502 revisada del Manual); mejora de la capacidad y herramientas de seguimiento, por ejemplo para los viajes; creación de un panel unificado para todas las recomendaciones derivadas de auditorías (la OIG, el Auditor Externo y la Dependencia Común de Inspección); los indicadores básicos de gestión para los representantes de la FAO, y nuevas iniciativas de capacitación (finanzas, activos, viajes, compras, etc.).	

Informe detallado de 2017					
Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo	
Asuntos financieros					
IMPORTANTE					
Contribuciones voluntarias					
2	Examinar las provisiones y poner en marcha medidas de cancelación, cuando proceda, tomando en consideración los procedimientos establecidos en la norma financiera 202.611 de la FAO sobre el déficit de los proyectos y la norma 202.10.7.1 relativa a la autorización para cancelar deudas incobrables. (Párrafo 43)	2018	División de Finanzas (CSF)	Se ha elaborado una solicitud detallada de cancelación del déficit de los proyectos, que ahora está sujeta al proceso de examen previsto en los procedimientos establecidos en la norma financiera 202.10.7.1.	En curso. El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de seguir realizando un seguimiento de los resultados del examen.
Cuentas pendientes por largo tiempo					
4	Dar prioridad al saneamiento del proceso de examen de las cuentas por pagar a fin de solucionar las deudas por pagar pendientes desde hace tiempo y considerar la elaboración de una política para abarcar todas las cuentas por pagar pendientes por largo tiempo en el proceso de saneamiento periódico, incorporando plazos de liquidación y la posible baja contable o cancelación de las deudas por pagar pendientes tras realizar un examen y seguimiento adecuados. (Párrafo 55)	2018	CSF/ Centro de Servicios Compartidos (CSC)	En el cuarto trimestre de 2019 se puso en práctica una política para las deudas pendientes desde hace mucho tiempo y se envió a todas las oficinas descentralizadas. En ella se establece la práctica óptima de que ninguna factura aprobada con más de 30 días de antigüedad permanezca en el panel de pagos y se exige a las oficinas que informen a la CSF mediante la carta sobre gestión mensual de operaciones de la cuenta bancaria acerca de si hay alguna operación impagada con más de 60 días de antigüedad. Paralelamente a esta política, la CSF trabaja en estrecha colaboración con las oficinas descentralizadas para examinar y liquidar los pagos que han permanecido pendientes durante mucho tiempo y para los que se requiere una revisión e investigación.	Aplicada. Se valoran las medidas adoptadas por la Administración para elaborar una política de pagos pendientes desde hace mucho tiempo.

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
				<p>La CSF ha establecido una serie de notificaciones del sistema para ayudar a hacer un seguimiento de las facturas vencidas y eliminar la supervisión manual de la siguiente manera:</p> <p>Detección de las facturas pendientes en estado de rechazo, lo que permite al equipo de cuentas por pagar tomar medidas inmediatas para corregir o modificar la factura según sea necesario.</p> <p>Notificación para informar a los solicitantes y contratistas sobre las facturas retenidas por falta de recibo, lo que asegura el registro oportuno de la recepción de bienes y elimina el seguimiento manual realizado anteriormente por el equipo de cuentas por pagar.</p> <p>Notificación para informar al equipo de cuentas por pagar del CSC sobre el registro de recepción de una factura pendiente, lo que reduce considerablemente el tiempo de procesamiento y el número de facturas pendientes.</p>	
5	Proseguir la labor en curso desempeñada por la unidad operativa, la División de Servicios Informáticos (CIO) ⁵ y Oracle para dar prioridad a la subsanación de los errores del sistema detectados, otros problemas relacionados con la presentación de informes y las partidas de conciliación a fin de velar por que los informes	2018	CSI	<p>La resolución de los problemas informados requiere una combinación de actualización de tecnología e intervenciones manuales en el sistema.</p> <p>Se han introducido varios cambios en la configuración del sistema Oracle según las recomendaciones de los proveedores. Se han identificado correcciones adicionales como parte de los parches disponibles puestos a disposición por Oracle. La aplicación de estos parches es necesaria para resolver los restantes errores del sistema identificados. Su aplicación en el</p>	<p>En curso.</p> <p>El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de seguir realizando un seguimiento de las medidas empleadas para resolver los errores del sistema.</p>

⁵ Actualmente CSI, tras la revisión de la estructura orgánica.

Recomendación		Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
	generados sean completos, precisos y fiables. (Párrafo 59)			entorno de pruebas de la FAO está prevista provisionalmente para el cuarto trimestre de 2020 o el primer trimestre de 2021, a fin de que las unidades operativas puedan realizar las pruebas funcionales necesarias, dadas las limitaciones actuales del trabajo a distancia. Una vez que se hayan realizado con éxito las pruebas, se dispondrá lo necesario para la utilización generalizada de dichos parches. Nuevo calendario: Cuarto trimestre de 2020 o primer trimestre de 2021	
Asuntos de gobernanza					
Gestión de viajes de la Organización					
15	Realizar un examen exhaustivo de sus políticas institucionales en materia de viajes con miras a mejorar sus contenidos y procesos para garantizar la coherencia, establecer responsabilidades claras y sentido de identificación con las políticas; garantizar que se realiza un seguimiento adecuado con un mecanismo concreto para recabar información; contar con el apoyo de un alto grado de concienciación entre el personal en materia de políticas; y proporcionar una supervisión eficaz de la aplicación de las políticas. (Párrafo 113)	2018	CSF	Esta recomendación se abordará en el marco de la revisión del Manual de la FAO en curso.	En curso. El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de seguir realizando un seguimiento de su aplicación debido a la revisión en curso del Manual de la FAO.

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo	
Operaciones de las oficinas de representación					
Ejecución de proyectos de fondos fiduciarios					
21	Asegurar una ejecución eficaz y eficiente a través de la gestión de factores y responsabilidades relativas a los proyectos que influyen en la puntualidad, el nivel de ejecución y la fiabilidad de la información de los proyectos de fondos fiduciarios. (Párrafo 141)	2018	División de Apoyo a los Proyectos (PSS)	<p>Las demoras en la ejecución de proyectos repercuten en los objetivos de la Organización en materia de movilización de recursos y suponen un riesgo para la reputación y las finanzas de la FAO.</p> <p>El equipo de Seguimiento y control de calidad hace un seguimiento semanal y mensual de la cartera de proyectos financiados por donantes y proyectos financiados por el Programa de cooperación técnica (PCT). La Administración superior de la FAO recibe información actualizada mensualmente, mientras que los Oficiales superiores del Programa de campo y los coordinadores departamentales de la Sede reciben información actualizada semanalmente. Se supervisan los proyectos en función de una serie de condiciones (escaso nivel de ejecución, gastos en exceso, informe final pendiente, cierre pendiente) y el equipo hace un seguimiento con los Oficiales superiores del Programa de campo de las regiones o los responsables del presupuesto a fin de garantizar que se pueda prestar apoyo para abordar problemas difíciles, así como para fomentar la sensibilización acerca de la urgencia que reviste resolver los problemas pendientes. Durante 2019, se ha observado que las personas responsables de los proyectos están tomando medidas, y se han logrado mejoras en el número total de proyectos que tienen condiciones que requieren medidas por parte de los responsables del presupuesto.</p>	<p>En curso.</p> <p>El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de seguir realizando un seguimiento sobre la puesta en práctica de un sistema de gestión de proyectos, el Sistema de información sobre la gestión operacional de las realizaciones y los riesgos (PROMIS)</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo	
Gestión de activos y existencias					
27	Garantizar que las actividades, procesos y responsabilidades en relación con los activos y las existencias se cumplen y asumen adecuadamente gracias a mecanismos de seguimiento mejorados a fin de proteger debidamente sus recursos y utilizarlos de manera eficaz. (Párrafo 161)	2018	CSF/CSC	El proyecto comenzó a finales de 2019 y actualmente se encuentra en la fase de confirmación de requisitos operacionales de alto nivel, preparación de una matriz de procesos en consulta con las partes interesadas y realización de un análisis del ajuste de diferencias con respecto a los productos de Oracle para confirmar y finalizar la selección de la solución del sistema. El proyecto está en consonancia con la actualización técnica y funcional de la planificación de los recursos institucionales y el plazo para su conclusión es el último trimestre de 2021. El módulo proporcionará un sistema robusto que realizará un seguimiento de las existencias en todas las oficinas, mejorará la entrega de bienes a los destinos sobre el terreno y el posterior seguimiento, gestión y mantenimiento de las mismas en aras de la eficacia de la Organización y mejorará la visibilidad, la supervisión, la vigilancia y los controles con informes analíticos y cuadros de indicadores, y una mayor transparencia para los donantes.	En curso. El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de seguir supervisando el resultado de las medidas adoptadas para garantizar la gestión eficaz de los bienes y las existencias de la Organización.

Informe detallado de 2016

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo	
CONTROLES DE LA GESTIÓN EN LOS PROYECTOS					
IMPORTANTE					
Sistema de información sobre gestión del Programa de campo (FPMIS)					
10	Realizar un análisis exhaustivo de las cuestiones fundamentales determinadas por los usuarios del sistema a fin de tener una información más clara al definir su hoja de ruta para ofrecer una solución integrada y al establecer prioridades entre sus actividades y, de este modo, seguir avanzando. (Párrafo 92)	2017	División de Apoyo a los Proyectos (PSS)	Se ha realizado el análisis y habrían de determinarse las medidas futuras. Mientras tanto, el FPMIS sigue manteniéndose en buen estado de funcionamiento.	En curso. El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de seguir realizando un seguimiento sobre la puesta en práctica de un sistema de gestión de proyectos, denominado PROMIS.

Informe detallado de 2014				
----------------------------------	--	--	--	--

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
AUDITORÍA DE LA SEDE				
FUNDAMENTAL				
Gobernanza y gestión del cambio en materia de recursos humanos				
3	Formular y aplicar un plan concreto y oficial de gestión del cambio para mejorar el control sobre la ejecución de la Estrategia de recursos humanos. (Párrafo 56)	2015	División de Recursos Humanos (CSH)	<p>El plan de gestión del cambio en materia de recursos humanos se ajustará a fin de que refleje la orientación estratégica de la nueva Administración de la FAO, que asumió sus funciones el 1 de agosto de 2019. El plan actualizado se aplicará en forma sincronizada con la nueva estrategia y plan de acción de recursos humanos que se formulará para 2020-21.</p> <p>Actualmente se está preparando un nuevo plan estratégico de recursos humanos para 2020-22, conforme a lo solicitado por el Consejo en diciembre de 2019, comenzando con un examen teórico que incluye recomendaciones del Consejo y el Comité de Finanzas de la FAO, auditorías internas y externas, esferas de interés clave formuladas en varios planes de acción de la FAO y factores impulsores en todo el sistema de las Naciones Unidas.</p> <p>La elaboración del plan estratégico de recursos humanos y las iniciativas centrados en las personas se llevará a cabo en consulta con los directivos y empleados, garantizando que se tienen en cuenta las diversas necesidades de la fuerza de trabajo de la FAO.</p> <p>Los resultados de la encuesta de satisfacción de los empleados serán una aportación importante a este proceso, así como las lecciones integradas aprendidas durante la enfermedad por coronavirus (COVID-19) sobre la flexibilidad y agilidad.</p>

En curso.

El nuevo Auditor Externo hace suya la recomendación de seguir supervisando la aplicación del Plan de gestión del cambio actualizado en consonancia con la nueva Estrategia y plan de acción de recursos humanos.

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo	
IMPORTANTE					
División de Emergencias y Resiliencia					
13	Elaborar protocolos claros que se centren en emergencias de nivel 1 y nivel 2 con el fin de asegurar unas líneas de rendición de cuentas más claras. Clarificar las funciones y responsabilidades, así como los mecanismos de control para el protocolo de nivel 3. (Párrafo 112)	2015	Oficina de Emergencias y Resiliencia	<p>La FAO publicó el Boletín del Director General (2013/32), con la declaración y el protocolo de intervención de la Organización para emergencias de nivel 3 (FAO, 2013a) y, de forma adjunta, las Directrices operacionales para la preparación e intervención en situaciones de emergencia de nivel 3 (FAO, 2013b).</p> <p>Tras amplias consultas con las oficinas descentralizadas y las divisiones de la Sede de la FAO, se ha finalizado la revisión del Boletín del Director General 2013/32 referente al protocolo para emergencias de nivel 3. El Boletín del Director General revisado también tiene la finalidad de mejorar la respuesta de la FAO ante las emergencias, incluyendo protocolos de declaración y respuesta en el nivel regional.</p> <p>La publicación final del Boletín estuvo condicionada por los resultados de los debates que está manteniendo el Comité Permanente entre Organismos. El Comité Permanente entre Organismos, en la reunión de miembros principales que se realizó a finales de mayo de 2019, decidió que el Coordinador del Socorro de Emergencia conduzca la ultimación del protocolo del sistema de activación de emergencia humanitaria de todo el sistema, teniendo en cuenta la necesidad de mantener las principales intervenciones y altos niveles de financiación en caso de grandes crisis prolongadas.</p> <p>Mientras tanto, la sección sobre preparación e intervención en situaciones de emergencia de la Guía práctica de la FAO ofrece a las oficinas en los países la orientación correspondiente para prepararse y responder ante una crisis.</p> <p>Actualizado.</p>	<p>Cerrada.</p> <p>En vista de la explicación de la Administración de que el concepto de nivel 3 ya no se utiliza y se ha sustituido por el mecanismo de activación de “difusión” y de “mantenimiento”.</p>

Recomendación	Plazo propuesto	Unidad responsable	Respuesta de la Administración	Observaciones del Auditor Externo
			<p>Tal vez desee considerar que el concepto de nivel 3 ya no se utiliza y se ha sustituido por el mecanismo de activación de la “difusión” y el mecanismo de activación del “mantenimiento”. En última instancia, la recomendación original ya no coincidirá con el nuevo protocolo de respuesta que se está formulando en el marco del Comité Permanente entre Organismos.</p> <p>Aunque la labor del Comité Permanente entre Organismos en este sentido está en curso y fuera de nuestro control, las oficinas regionales y en los países de la FAO se benefician del manual de preparación y respuesta ante emergencias, que ofrece la orientación necesaria para responder a las crisis:</p> <p>http://intranet.fao.org/faohandbook/area/emergency_preparedness_response/</p>	