



**Junta Ejecutiva del Programa  
de las Naciones Unidas para el  
Desarrollo, del Fondo de Población  
de las Naciones Unidas y de la  
Oficina de las Naciones Unidas  
de Servicios para Proyectos**

Distr. general  
11 de abril de 2011  
Español  
Original: inglés

**Período de sesiones anual de 2011**

Nueva York, 6 a 17 de junio de 2011

Tema 10 del programa provisional

**UNFPA – Auditoría y supervisión internas**

**Fondo de Población de las Naciones Unidas**

**Informe del Director de la División de Servicios de  
Supervisión sobre las actividades de auditoría y  
supervisión internas del UNFPA realizadas en 2010**

*Resumen*

El presente informe de actividades de auditoría y supervisión internas del UNFPA realizadas en 2010 se ha elaborado con arreglo a lo dispuesto en la decisión 2010/22 y decisiones anteriores de la Junta Ejecutiva. De conformidad con el párrafo 20 de la decisión 2010/22, el informe se titula “Informe del Director de la División de Servicios de Supervisión sobre las actividades de auditoría y supervisión internas del UNFPA realizadas en 2010”. El informe tiene por objeto informar a la Junta acerca de los riesgos más significativos que podrían repercutir en la labor del Fondo en un entorno de desarrollo caracterizado por cambios y problemas. A diferencia de informes anteriores, el presente informe se centra en las recomendaciones que habrá de examinar la Junta Ejecutiva.

Como solicitó la Junta Ejecutiva en su decisión 2008/37, los anexos del presente informe sobre actividades de auditoría y supervisión internas recogen el informe anual del Comité Consultivo de Auditoría del UNFPA y la respuesta de la administración al citado informe. Asimismo, se publicará por separado una amplia respuesta de la administración en el sitio web del UNFPA.

*Elementos de una decisión*

La Junta Ejecutiva tal vez desee aprobar una decisión teniendo en cuenta las recomendaciones recogidas en el presente informe.



## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	5
II. Datos empíricos: fuente, fiabilidad y métodos . . . . .	5
A. Actividades de supervisión realizadas en 2010 . . . . .	5
B. Recursos . . . . .	5
C. Cumplimiento de la política de supervisión: divulgación de informes de auditoría interna . . . . .	6
D. Fiabilidad de la División de Servicios de Supervisión . . . . .	7
E. Métodos . . . . .	7
III. Exposición al riesgo y tendencias de riesgo del UNFPA . . . . .	8
A. Riesgos globales importantes . . . . .	8
B. Evaluación del riesgo de las oficinas en los países . . . . .	8
C. Cuestiones de supervisión importantes . . . . .	10
IV. Seguimiento de las recomendaciones de la auditoría interna correspondientes a 2007-2010	12
V. Rumbo futuro . . . . .	14
A. Gobernanza . . . . .	15
B. Recursos humanos: las personas . . . . .	16
C. Programas . . . . .	18
D. Vínculo entre la gobernanza y las personas: estructura . . . . .	21
E. Vínculo entre los programas y las personas: desempeño . . . . .	22
F. Vínculo entre los programas y la gobernanza: gestión de las operaciones . . . . .	25
 Anexos	
1. Actividades de la División de Servicios de Supervisión . . . . .	31
Auditorías . . . . .	31
Investigaciones . . . . .	31
Evaluaciones . . . . .	33
Otras actividades . . . . .	33
2. Informes publicados en 2010 . . . . .	35
3. Cuestiones recurrentes . . . . .	36
4. Informe anual del Comité Asesor de Auditoría . . . . .	44
5. Respuesta de la administración al informe anual del Comité Asesor de Auditoría . . . . .	54

## Gráficos

1.	Perfil del riesgo de las oficinas en los países . . . . .	9
2.	Perfil de riesgo: consolidado de las oficinas en los países . . . . .	9
3.	Tendencias por categorías de riesgo (índice de 2007 al 100%). . . . .	10
4.	Recomendaciones de la auditoría de las oficinas en los países, por áreas . . . . .	11
5.	Recomendaciones no aplicadas durante 18 meses o más a 22 de febrero de 2011 . . . . .	13
6.	Los tres principios fundamentales de la gestión. . . . .	15
7.	Correlación entre el riesgo de muerte materna a lo largo de la vida adulta y la asistencia en materia de salud reproductiva propuesta en el documento del programa para el país. . . . .	19
8.	Número de indicadores. . . . .	23
9.	Tendencia del saldo de la cuenta del fondo para gastos de funcionamiento o de los recursos para gastos de la ejecución nacional, enero de 2010 y 2011. . . . .	29

## Cuadros

1.	Recursos humanos de la División de Servicios de Supervisión en 2010 . . . . .	6
2.	Estado de aplicación, por año, de las recomendaciones de auditoría o de supervisión, a 22 de febrero de 2011 . . . . .	13
3.	Cuestiones relativas a los nombramientos (tamaño de la muestra: 90) . . . . .	17
4.	Comparación entre los resultados de las auditorías de la ejecución nacional de 2008 y 2009 . . . . .	28

## Lista de siglas

Atlas	Programa informático de planificación de los recursos institucionales PeopleSoft™
CARDS	Sistema general de bases de datos de informes y recomendaciones de auditoría
INTOSAI	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
OSCE	Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa
SIG	Servicios de Información de Gestión
TIC	Tecnología de la información y las comunicaciones
UNDOCO	Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNSAS	Normas de contabilidad del sistema de las Naciones Unidas

## I. Introducción

1. La presentación de este informe coincide con el nombramiento del nuevo director del UNFPA y aborda, como prioridad esencial de la organización, las cuestiones planteadas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas en su informe (A/65/5/Add.7), en el que se hacía una salvedad con respecto a los estados financieros para el bienio 2008-2009 y se incluía un “párrafo de énfasis”. Tal como se indica en el Informe de la Junta de Auditores (A/65/5/Add.7), tanto la salvedad como el “párrafo de énfasis” se refieren a cuestiones sobre las que la División de Servicios de Supervisión ya ha informado a la Junta Ejecutiva en años anteriores. En 2010, la administración del UNFPA movilizó a la organización en su conjunto para atender las deficiencias que habían señalado los auditores. Los resultados de estas actividades se concretarán con el tiempo, como cabe esperar en una organización tan compleja como el UNFPA. No es sorprendente que no se hayan producido muchos cambios entre 2009 y 2010 en cuanto a la exposición al riesgo y la recurrencia de las cuestiones de auditoría. Las causas fundamentales de estas cuestiones son de naturaleza estructural y sistémica y, por ello, no es probable que se corrijan con medidas especiales o coyunturales. El período de transición directiva ofrece una excelente oportunidad para incorporar las iniciativas existentes a otras actividades estratégicas que ayudarían al UNFPA a consolidar su reputación.

2. La División de Servicios de Supervisión colabora con la administración aprovechando esta oportunidad única y contribuye de forma activa a la optimización de las operaciones del UNFPA. A diferencia de informes anteriores, el presente informe es excepcional porque se centra en las recomendaciones que habrá de examinar la Junta Ejecutiva. Después de la introducción, la sección II del informe describe el enfoque sistemático y objetivo utilizado por la División para evaluar y aumentar la eficacia de los procesos de gestión; en la sección III, el informe hace una evaluación global de la exposición al riesgo del UNFPA. En la sección IV, el informe examina en detalle las recomendaciones y su situación. La sección V aborda el rumbo futuro y se centra en una serie de recomendaciones basadas en datos empíricos que servirán de apoyo a la Junta Ejecutiva a la hora de orientar al Director Ejecutivo de conformidad con lo dispuesto en la resolución 48/162 de la Asamblea General.

## II. Datos empíricos: fuente, fiabilidad y métodos

### A. Actividades de supervisión realizadas en 2010

3. La División de Servicios de Supervisión llevó a cabo 16 operaciones de supervisión en 2010. Los detalles de estas y de las actividades realizadas por las tres subdivisiones de la División (Auditoría Interna, Evaluación e Investigación) figuran en el anexo I.

### B. Recursos

#### *Recursos humanos*

4. Un análisis realizado en 2010 sobre la situación de la dotación de personal de la División de Servicios de Supervisión indica una mejora significativa en la ocupación de las vacantes correspondientes a las plazas de directivos, así como del

personal del Cuadro Orgánico de las Subdivisiones de Auditoría Interna y de Investigación. El proceso de contratación para los puestos de Jefe de la Subdivisión de Auditoría Interna y Especialista en Auditoría de Tecnología de la Información finalizó en 2010.

5. En la Subdivisión de Evaluación, 2010 se caracterizó por una considerable rotación del personal, con la salida de tres funcionarios, entre ellos el Jefe de la Subdivisión. El nuevo Jefe asumió su cargo en septiembre de 2010, seguido por el Analista de Evaluación (P-2) en diciembre de 2010 y el Asesor de Evaluación (P-5) a mediados de enero de 2011. Está previsto que otros dos funcionarios, un Asesor de Evaluación (P-5) y un Especialista de Evaluación (P-4) se incorporen a la Subdivisión a mediados de 2011. En el cuadro 1 que sigue a continuación se resumen las vacantes del Cuadro Orgánico autorizadas dentro de la División y el tiempo que estuvieron desocupadas desde enero de 2011.

Cuadro 1

**Recursos humanos de la División de Servicios de Supervisión en 2010**

	<i>Número de puestos del Cuadro Orgánico</i>	<i>Meses-persona</i>	<i>Meses-persona vacantes</i>	<i>Porcentaje de vacantes</i>
Director	1	12	0	0
Director Adjunto	1	12	0	0
Subdivisión de Auditoría Interna	8	96	6	6
Subdivisión de Evaluación	4	48	40	83
Subdivisión de Investigación	3	24	0	0
<b>Total, DSS</b>	<b>17</b>	<b>192</b>	<b>46</b>	<b>24</b>

**Recursos financieros**

6. La División de Servicios de Supervisión recibe recursos de dos fuentes: a) el presupuesto de apoyo bienal del UNFPA y b) los recursos de los programas del UNFPA (programas mundiales y regionales). En 2010 el presupuesto de la División ascendió a 5.152.884 dólares, de los cuales 3.952.884 dólares (un 77%) procedían de los fondos del presupuesto de apoyo bienal y 1.200.000 dólares (un 23%), de los recursos de los programas mundiales y regionales del UNFPA. Se registró un aumento del 13% en la financiación global del presupuesto para la función de supervisión con respecto a 2009 (4.541.317 dólares).

7. La limitación de recursos y un elevado número de casos han desembocado en un nivel insignificante de inversión para el fomento de actividades de prevención y detección del fraude. El aumento constante del número de casos exige la creación de una plaza adicional en la Subdivisión de Investigación.

**C. Cumplimiento de la política de supervisión: divulgación de informes de auditoría interna**

8. A 31 de diciembre de 2010 no se habían recibido solicitudes de divulgación de informes de auditoría interna; por tanto, no se había divulgado ningún informe.

## **D. Fiabilidad de la División de Servicios de Supervisión**

9. La fiabilidad de la División de Servicios de Supervisión es el resultado de las medidas adoptadas para garantizar su objetividad e independencia. Es obligatorio para todo el personal declarar cualquier conflicto de intereses y presentar una declaración de la situación financiera todos los años. La Junta de Auditores de las Naciones Unidas y el Comité Asesor de Auditoría del UNFPA (CAA) controlan regularmente la calidad de la labor realizada por la División, y se invita a todos los auditores a que obtengan la certificación que expide el Instituto de Auditores Internos. Además de este enfoque sistemático, la División de Servicios de Supervisión encargó al Instituto la realización de un completo examen externo, de conformidad con las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. El dictamen general del equipo del Instituto fue que la actividad de auditoría interna se ajustaba a las normas y la definición de auditoría interna. La División es una de las pocas dependencias de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas que han superado de forma satisfactoria la evaluación de calidad externa del Instituto.

10. El informe del Instituto de Auditores Internos contemplaba las siguientes tres recomendaciones para la introducción de mejoras en la División:

- Ampliar el programa de mejoras de las evaluaciones de la calidad.
- Mejorar las esferas de auditoría institucional y de tecnologías de la información para evaluar el riesgo.
- Mejorar las relaciones con los ejecutivos superiores y los directores.

La División está adoptando medidas para aplicar estas recomendaciones en 2011.

## **E. Métodos**

11. De conformidad con las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, el proceso de garantía que lleva a cabo la División de Servicios de Supervisión se basa en los riesgos. Dos factores determinan el plan de auditoría que aprueba el Director Ejecutivo tras su examen por parte del Comité Asesor de Auditoría: la exposición al riesgo de las dependencias institucionales y el tiempo transcurrido desde la última auditoría. El riesgo se evalúa a todos los niveles de las operaciones del UNFPA. La clasificación de los riesgos aprobada por el UNFPA se ha descrito detalladamente en informes ya presentados a la Junta Ejecutiva (DP/FPA/2006/4, DP/FPA/2007/14 y DP/FPA/2010/20). De conformidad con lo establecido en el párrafo 15 de la decisión 2010/22 de la Junta Ejecutiva, el modelo de riesgo por el que se genera el análisis y que se presenta en la siguiente sección se revisó a fin de presentar las tendencias en relación con un parámetro de comparación en 2007 y se amplió para proporcionar una evaluación del riesgo de las funciones de la sede y las funciones intersectoriales. La disponibilidad de los datos para el período 2007-2010 ha hecho posible que la División de Servicios de Supervisión valide el modelo de riesgo de las oficinas en los países. En el 60% de los casos, el modelo de riesgo coincide con las calificaciones de las auditorías de las oficinas en los países.

### **III. Exposición al riesgo y tendencias de riesgo del UNFPA**

#### **A. Riesgos globales importantes**

12. Existen grandes riesgos globales. Entre ellos cabe mencionar el de gestionar: a) una operación altamente descentralizada con más de 130 oficinas regionales, subregionales y nacionales; b) una elevada tasa de vacantes correspondientes a plazas operacionales y directivas clave en las oficinas en el país y una alta tasa de rotación y de reasignación del personal; c) múltiples mecanismos de financiación (programas mundiales y regionales, fondos fiduciarios temáticos y de otra clase, y distintas modalidades de cofinanciación); d) un elevado volumen (más de 1.435 a finales de 2010) de asociados en la implementación con diversos grados de capacidad; e) un volumen elevado de planes de trabajo anuales (2.310 en 2010) desarrollados y gestionados sin el apoyo de sistemas e instrumentos integrados; f) un marco de resultados con múltiples instrumentos de planificación y de información; g) un elevado volumen de indicadores; y h) un gran número de iniciativas importantes en marcha, tales como la regionalización, la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS), el desarrollo de marcos de control interno y de gestión del riesgo institucional y la aplicación o actualización de varios sistemas. Las 11 cuestiones de supervisión importantes señaladas en los documentos DP/FPA/2009/5 y DP/FPA/2010/20 siguen siendo pertinentes.

#### **B. Evaluación del riesgo de las oficinas en los países**

13. El universo de riesgos utilizado en el presente informe abarca todas las oficinas en los países, con un gasto que ascendió a 545 millones de dólares a 10 de enero de 2010, es decir, el 69% del gasto total anual del UNFPA. Como se ve en el gráfico 1, la cartografía de las zonas de riesgo de las oficinas en el país refleja una mejora caracterizada por la migración de los puntos a la izquierda de la matriz de riesgo. Esta constatación positiva indica que las actuaciones iniciadas por el UNFPA para corregir algunas deficiencias han comenzado a surtir efecto. Las reducciones de los saldos de la cuenta del fondo para gastos de funcionamiento, así como de las vacantes, se encuentran entre los principales factores que influyen en esta tendencia positiva.

14. Al disponer de datos comparables, el modelo ofrece también una indicación de las tendencias por categoría de riesgo (riesgos externos, riesgos relacionados con la tecnología de la información, riesgos relacionados con las personas, riesgos relacionados con los procesos y riesgos atribuibles a las relaciones; las definiciones de estas categorías figuran en los documentos DP/FPA/2006/4 y DP/FPA/2007/14). Los resultados de los análisis realizados en enero de 2011 no difieren de los de los informes anteriores y los riesgos atribuibles a las relaciones y los relacionados con los procesos siguen siendo demasiado altos (véase el gráfico 2).

Gráfico 1  
**Perfil del riesgo de las oficinas en los países**

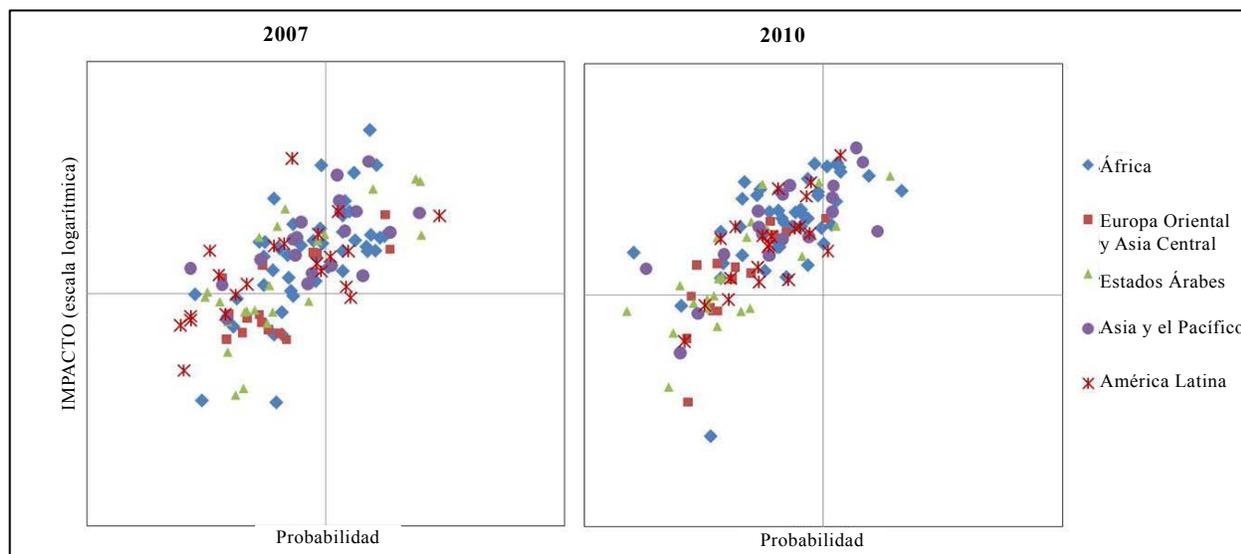
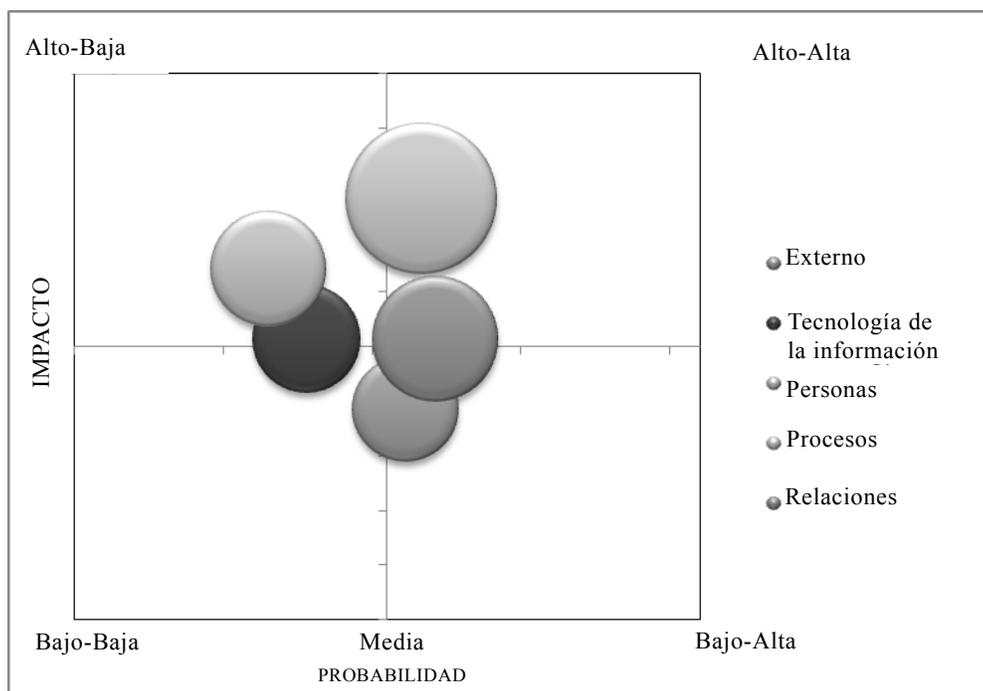


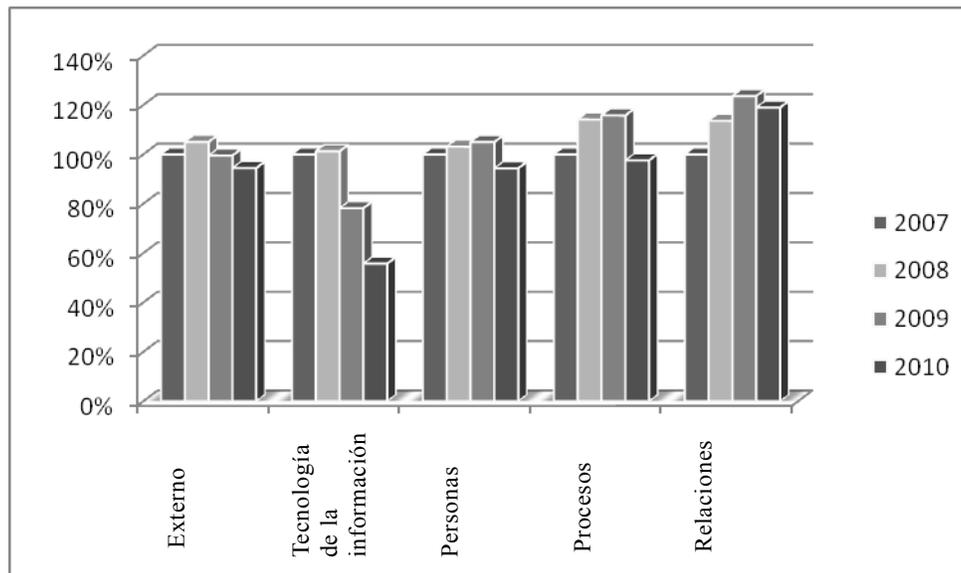
Gráfico 2  
**Perfil de riesgo: consolidado de las oficinas en los países**



15. Si se realiza una comparación a lo largo del tiempo, los niveles de riesgo de las oficinas en los países en las categorías de tecnología de la información son inferiores a los registrados en 2007; y los riesgos atribuibles a las relaciones y los relacionados con los procesos no reflejan ni una mejoría ni un empeoramiento (véase el gráfico 3, en el que se comparan los valores en relación con el índice de 2007). La tendencia que se aprecia en estos riesgos puede asociarse a puntos débiles en los controles internos, la gestión y el control de los programas y las modalidades de ejecución de los programas, respectivamente. La administración debería seguir prestando suma atención a estos problemas, ya mencionados en los documentos DP/FPA/2007/14, DP/FPA/2008/11, DP/FPA/2009/5 y DP/FPA/2010/20. Estas constataciones son congruentes con las que señalaron los auditores externos y con las que se detallan en anteriores informes de supervisión de la DSS, y se exponen en la siguiente sección.

Gráfico 3

**Tendencias por categorías de riesgo (índice de 2007 al 100%)**



### C. Cuestiones de supervisión importantes

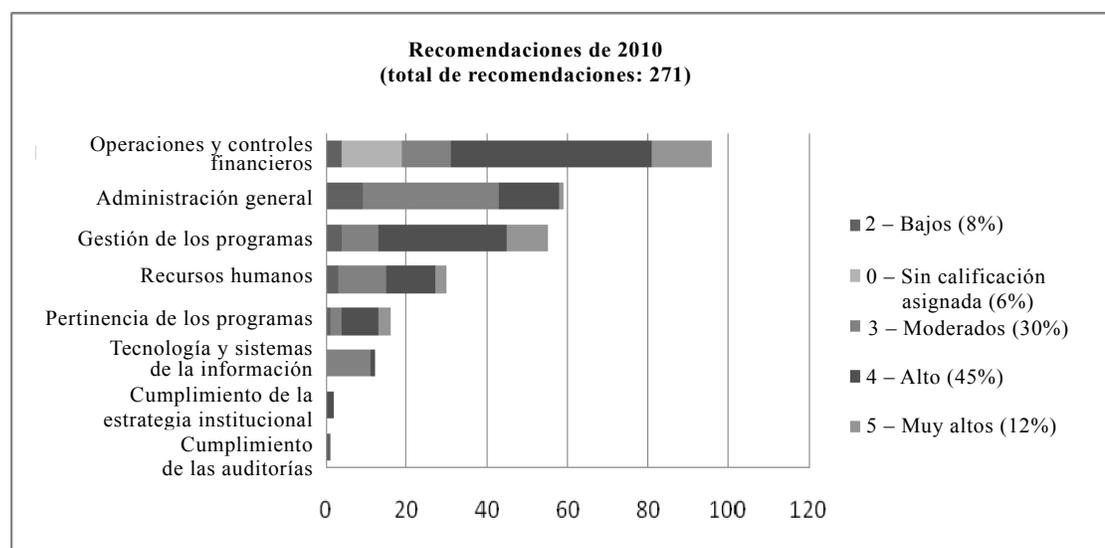
#### *Oficinas en los países*

16. Nueve de las operaciones de supervisión finalizadas en 2010 evaluaron los controles y las operaciones de las oficinas del UNFPA en los países, con gastos que ascendieron a 82,3 millones de dólares en 2009 (un 11% del total de los gastos). El desempeño de ocho de las nueve oficinas examinadas se consideró “insatisfactorio” en cuanto a la gestión del riesgo, a causa de problemas operacionales, de control interno y de cumplimiento que podrían impedir la consecución de los objetivos de las entidades. Los informes de evaluación de la supervisión de las oficinas en los países publicados en 2010 recogían 271 recomendaciones; de ellas, 153 (un 57%) se calificaron como de amplia o muy amplia repercusión. A título de comparación, en

2009 se formularon 580 recomendaciones; un 36% de ellas se calificaron como de amplia o muy amplia repercusión. El número de recomendaciones decreció considerablemente en 2010, debido a una campaña coordinada para centrar la atención en las recomendaciones críticas y sistémicas. Como se muestra en el gráfico 4, la mayoría de los problemas de las oficinas en los países se concentraron en las siguientes áreas: a) operaciones y controles financieros (ejecución nacional, método armonizado para las transferencias en efectivo a los asociados en la implementación y procesamiento, registro e información de las transacciones financieras); b) administración general (adquisiciones y gestión de activos); c) gestión de los programas (planificación, aplicación y supervisión de los programas); d) recursos humanos; y e) pertinencia de los programas. Las matrices que figuran en el anexo 3 detallan las cuestiones de supervisión más comunes que se dan en estas categorías. Es importante tener en cuenta que las operaciones de supervisión concluidas en 2010 abarcaron las operaciones y las actividades de las oficinas del UNFPA en los países realizadas en 2008 y 2009, y que los resultados de las evaluaciones suelen reflejar el estado de las operaciones y los controles en esos años.

Gráfico 4

#### Recomendaciones de la auditoría de las oficinas en los países, por áreas



#### Dependencias de la sede

17. La División de Servicios de Supervisión llevó a cabo seis evaluaciones en la sede del UNFPA en 2010. Dos de las auditorías (de la aplicación de las IPSAS y de los gastos de la ejecución nacional de 2009) obtuvieron la calificación de “insatisfactorias”. No se calificaron los controles relativos a la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) tras la evaluación, si bien se encontraron deficiencias significativas en su diseño que requerían la inmediata atención de la administración. Las otras tres auditorías obtuvieron la calificación de “parcialmente satisfactorias”. En total, la División formuló 192 recomendaciones como

consecuencia de la evaluación de supervisión realizada a las funciones de la sede; el 61% de ellas se consideró de alto o muy alto riesgo.

18. Las cuestiones señaladas como consecuencia de las evaluaciones de los procesos de auditoría de los gastos de la ejecución nacional de 2009 y la aplicación de las IPSAS se detallan en la sección IV del presente informe. Los resultados de la evaluación del riesgo de control relacionado con la tecnología de la información y las comunicaciones indican que los controles más importantes en la mayoría de los procesos sometidos a evaluación en esta área o bien no se habían puesto en marcha o bien eran de naturaleza especial o informal, lo que aumentaba el riesgo de que surgieran problemas en la prestación de servicios, de que se produjera un acceso no autorizado a los recursos de información o de que se utilizaran los activos de las TIC de manera ineficiente. Se ha recomendado a la administración que: a) dé alta prioridad a la creación de un marco de control interno y gobernanza para las TIC como base para formular o mejorar las políticas, los procedimientos, los procesos y los controles; b) se asegure de que los recursos asignados a la Subdivisión de Servicios de Información de Gestión se utilicen eficientemente; y c) detenida y diligentemente, determine el orden de prioridad de las actividades de subsanación y las planifique para garantizar que los riesgos clave señalados se aborden de forma oportuna mediante controles internos sostenibles y prácticos.

#### **IV. Seguimiento de las recomendaciones de la auditoría interna correspondientes a 2007-2010**

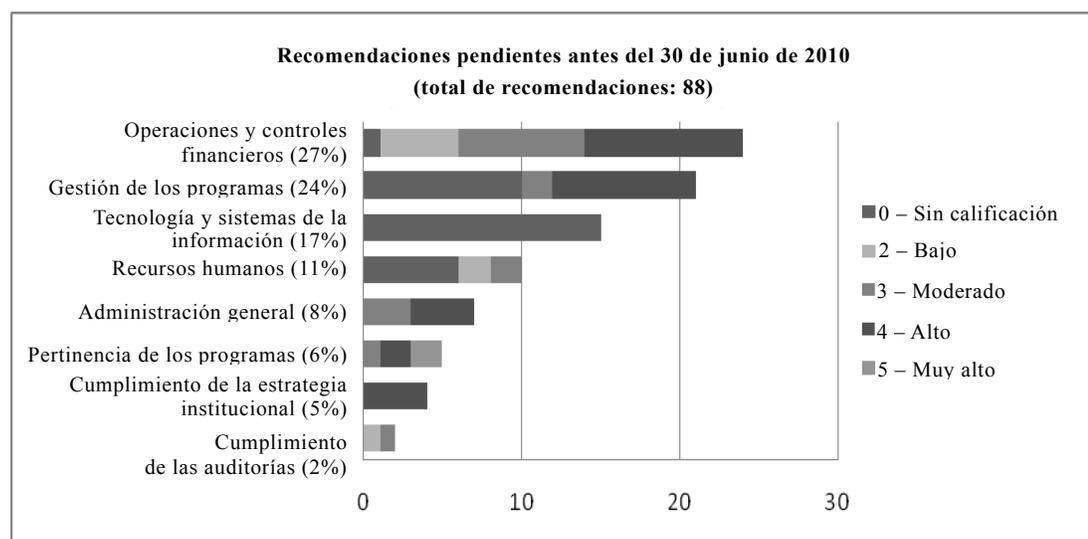
19. En 2010, la División de Servicios de Supervisión intensificó las labores del examen de seguimiento semestral de las recomendaciones, en respuesta a las inquietudes planteadas por la Junta Ejecutiva y la Junta de Auditores de las Naciones Unidas acerca de las recomendaciones aún pendientes, sobre todo las que registraban un retraso en su aplicación de más de 18 meses. El proceso de seguimiento se llevó a cabo examinando de manera detallada las medidas adoptadas por las dependencias institucionales y, entre otras medidas, verificando la documentación justificativa que habían presentado. Esta importante iniciativa se vio facilitada por una más estrecha interacción entre la División y la administración, a todos los niveles, para garantizar que se adoptaran las medidas adecuadas a fin de aplicar las recomendaciones, así como por el compromiso inequívoco del nuevo Director Ejecutivo, demostrado, entre otros aspectos, por su desempeño como presidente del comité de supervisión de auditoría. El cuadro 2 resume el estado de aplicación en el que se encuentran las recomendaciones de supervisión a raíz de los exámenes semestrales de la División. El 96% de las recomendaciones formuladas para los años 2007-2009 han sido aplicadas y un 4% se encuentran en vías de aplicación.

**Cuadro 2**  
**Estado de aplicación, por año, de las recomendaciones de auditoría o de supervisión, a 22 de febrero de 2011**

<i>Año</i>	<i>Número de informes publicados</i>	<i>Número total de recomendaciones</i>	<i>Cerradas</i>	<i>En curso</i>
2007	18	1 052	1 040 (99%)	12 (1%)
2008	20	882	840 (95%)	42 (5%)
2009	19	631	581 (92%)	50 (8%)
Subtotal trienal (2007-2009)	57	2 565	2 461 (96%)	104 (4%)
2010	18	463	62 (13%)	401 (87%)
<b>Total general</b>	<b>75</b>	<b>3 028</b>	<b>2 523 (83%)</b>	<b>505 (17%)</b>

20. A 22 de febrero de 2011, se encuentran pendientes 505 recomendaciones (304 relativas a las oficinas en el país y 201 a la sede), 104 de ellas correspondientes al período 2007-2009. De esas 104 recomendaciones, 88 fueron publicadas antes del 30 de junio de 2009, y llevan pendientes de aplicación más de 18 meses. En el gráfico 5 se muestran las tres áreas que requieren una mayor atención por parte de la administración para que el cierre de las recomendaciones de la División pueda seguir su curso: a) tecnología de la información y las comunicaciones; b) gestión de proyectos/programas; y c) controles de gestión financiera y de las operaciones. Entre ellas, cabe mencionar, por ejemplo, el control y la seguridad de Atlas, el formulario de autorización de fondos y certificación de gastos (formulario FACE) y la gestión de la cuenta del fondo para gastos de funcionamiento, los gastos de la ejecución nacional y la capacidad de supervisión y evaluación y su seguimiento.

**Gráfico 5**  
**Recomendaciones no aplicadas durante 18 meses o más a 22 de febrero de 2011**



21. Las recomendaciones no aplicadas con una amplia repercusión guardan relación con controles de acceso de la planificación de los recursos institucionales, documentación incompleta sobre desembolsos, conciliación de programas por países de final del año y saldos de la cuenta del fondo de gastos para funcionamiento y pasos a pérdidas y ganancias no autorizados en los saldos de la cuenta del fondo de gastos para funcionamiento.

## V. Rumbo futuro

22. Los datos empíricos de la auditoría acumulados en los últimos cuatro años y las constataciones descritas en la sección anterior demuestran que la administración debería seguir tratando de mitigar la exposición al riesgo y mejorar el desempeño general del UNFPA. Sin embargo, la dificultad de dicha labor no debe infravalorarse y deberían reconocerse y destacarse el esfuerzo y el compromiso de la administración del UNFPA. Muchas de las actividades de mitigación del riesgo que se requieren están relacionadas entre sí y revisten igual prioridad e importancia, lo que plantea problemas pues las cuestiones sistémicas y las estructurales han de abordarse al mismo tiempo. No obstante, es posible poner en marcha esa labor siguiendo el camino que marcan los tres pilares básicos sobre los que se asienta toda organización: sus valores y la forma en que se transmiten; sus empleados, y lo que se espera de ellos.

23. Las constataciones de las auditorías de los últimos cuatro años y las tendencias advertidas en los perfiles de riesgo indican que el UNFPA debería prestar atención a tres áreas esenciales: la gobernanza, los recursos humanos y los programas. A efectos del presente informe, estas tres áreas se definen de la siguiente manera:

- Se entiende por gobernanza el conjunto de normas culturales, políticas, reglamentos e instituciones que influyen en la manera en la que se dirige el UNFPA. Comprende, entre otras, la relación entre las distintas partes interesadas y los objetivos del UNFPA, la transparencia, las pautas marcadas por los directivos y la ética.
- Se entiende por recursos humanos (en adelante, “personas”) todos los empleados que contribuyen al trabajo del UNFPA, independientemente de su condición y la duración de sus contratos.
- Se entiende por programas el conjunto de actividades necesarias para conseguir los productos y los resultados estratégicos. Abarcan todas las actividades de los programas por países, que representan un 69,5% del gasto total del UNFPA.

24. Estos tres principios básicos, a saber, la gobernanza, las personas y los programas, pueden abarcar, asimismo, la estructura, la gestión de las operaciones y el desempeño, según se indica en el gráfico 6. Un examen de estos principios llevaría lógicamente a la administración a abordar cuestiones críticas como el proyecto, la transparencia, la rendición de cuentas y los resultados, que contribuyen, en última instancia, a mejorar la reputación del UNFPA.

Gráfico 6  
Los tres principios fundamentales de la gestión



25. En consecuencia, la siguiente sección del informe ofrece a la Junta Ejecutiva un enfoque práctico que, conforme a las constataciones de las auditorías y sus características, ayuda a formular recomendaciones estratégicas y a orientar al UNFPA para que responda a los problemas de gestión que se le presentan. }

## A. Gobernanza

*Proyecto*



26. Evaluar los avances hacia el cumplimiento de la meta A del quinto Objetivo de Desarrollo del Milenio, que consiste en reducir en tres cuartas partes la tasa de

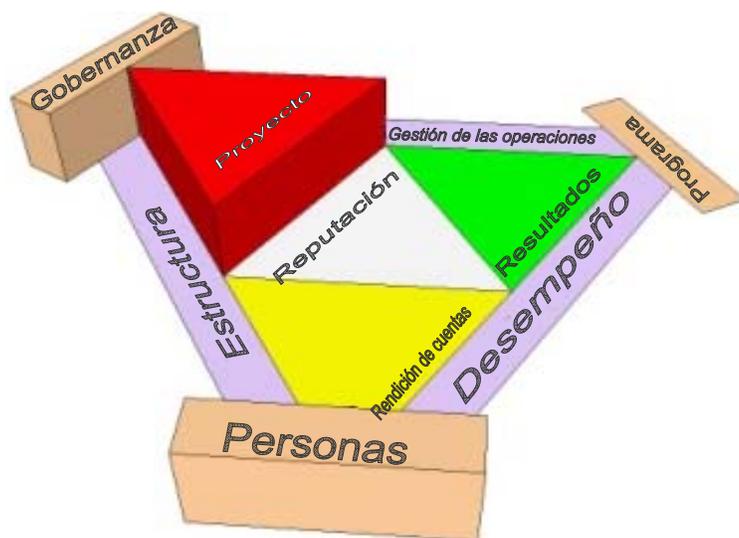
mortalidad materna entre 1990 y 2015, es un desafío. Los resultados publicados por el Grupo Interinstitucional de Estimación de la Mortalidad Materna, formado por la OMS, la UNICEF, el UNFPA y el Banco Mundial, indica retrasos en el logro de este objetivo y que persisten importantes disparidades regionales y nacionales. En los próximos años, cuando la población mundial alcance los 7.000 millones y registre una proporción sin precedentes de menores de 18 años y una persistente y preocupante prevalencia del VIH/SIDA entre las jóvenes, el UNFPA deberá evaluar su función, así como sus prioridades estratégicas y sus relaciones con todos los interesados. Esa evaluación estratégica debería enmarcarse en un proyecto para los próximos años. De comunicarse de la forma adecuada, tanto interna como externamente, ese proyecto, basado en el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, servirá de inspiración a los empleados del UNFPA y ayudará a enfocar la dirección y promoción estratégicas del UNFPA.

#### *Recomendación 1*

27. Sobre la base del examen de mitad de período del plan estratégico del UNFPA para 2008-2013, el Director Ejecutivo debería elaborar una declaración de principios del proyecto en la que pusiera en orden las prioridades y orientara al UNFPA en relación con el plan estratégico y el marco de resultados posteriores. Esta declaración de principios debería basarse en un enfoque de comunicación estratégica dirigido al público y a los empleados del UNFPA.

## **B. Recursos humanos: las personas**

### *Adecuación*



28. Con arreglo a las cifras de gastos de 2010, aproximadamente un 31% (225 millones de dólares) del total de gastos del UNFPA corresponde a los gastos de sueldos del personal. Por otra parte, los consultores y contratistas, por ejemplo, con los que se han concertado acuerdos de servicios especiales o contratos de servicios, constituyen un 50% y un 80% del total de los gastos de sueldos incluidos entre los

gastos de programas y fondos fiduciarios, respectivamente. Esto pone de manifiesto la gran medida en que se recurre a contratos y servicios de consultoría en la ejecución de los programas, lo cual constituye un riesgo para su estabilidad.

29. Del personal total del UNFPA, el 17% se encuentra en la sede, el 10% en las oficinas regionales y el 73% en las oficinas en los países. Un 23% del personal internacional es nuevo o ha sido reasignado. Un estudio realizado por la DSS en diciembre de 2010 arrojó las siguientes cifras:

Cuadro 3

**Cuestiones relativas a los nombramientos (tamaño de la muestra: 90)**

	<i>Representantes</i>	<i>Representantes Adjuntos</i>	<i>Representantes Auxiliares</i>
Puesto vacante antes del nombramiento	23%	13%	15%
Plazo medio (en meses) en que el puesto permanece vacante	5,5	8,6	9,7
Plazo máximo (en meses) en que el puesto permanece vacante	30	24	36
Orientación inicial prestada	32%	0%	10%

30. A las cuestiones relativas a las vacantes y a una competencia técnica inadecuada se les añade, además, la dinámica de la población de los funcionarios del UNFPA:

- Está previsto que un total de 103 funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico (un 21% del total de este grupo) se jubile entre 2011 y 2015. De los funcionarios directivos superiores (P-5 y categorías superiores), se jubilará el 31%, entre ellos 8 funcionarios de los 13 de categoría D-2/P-7<sup>1</sup>.
- La proporción de personal internacional del Cuadro Orgánico con edades comprendidas entre los 20 y los 30 años y los 30 y los 35 años es del 1% y del 7%, respectivamente.

El UNFPA se enfrenta al riesgo de tener que administrar un número considerable de entidades remotas con gran parte del personal nuevo o asignado a nuevas funciones, sin los conocimientos técnicos y especializados adecuados.

*Recomendación 2*

31. El UNFPA debería asegurarse de que:

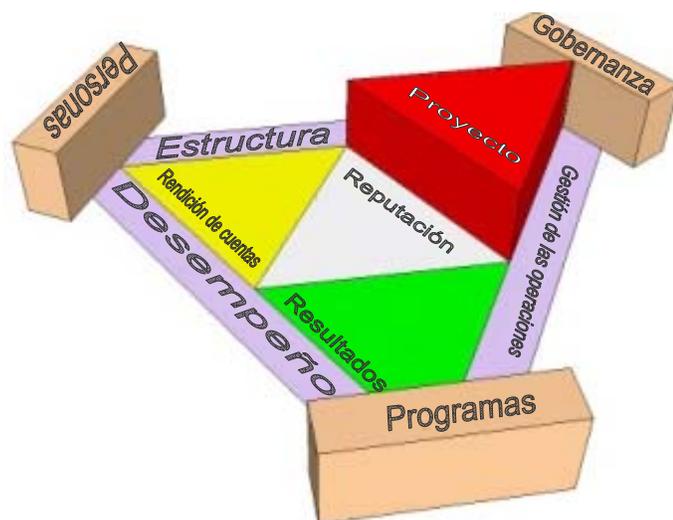
- Las plazas vacantes se ocupen sin demora con personal competente.
- El personal tenga las competencias necesarias relacionadas con el UNFPA y conocimientos especializados en gestión, programación, supervisión y evaluación y operaciones, según proceda.
- Se ponga en marcha un programa que garantice la sucesión en los cargos, que desarrolle el talento de los jóvenes dentro de la organización y que cree y

<sup>1</sup> UNFPA, Informe sobre la gestión de los recursos humanos en el UNFPA, DP/FPA/2011/2.

ofrezca trayectorias profesionales y capacitación. Debería desincentivarse la práctica de recurrir al personal temporario (jubilados, oficiales encargados).

### C. Programas

*Pertinencia*



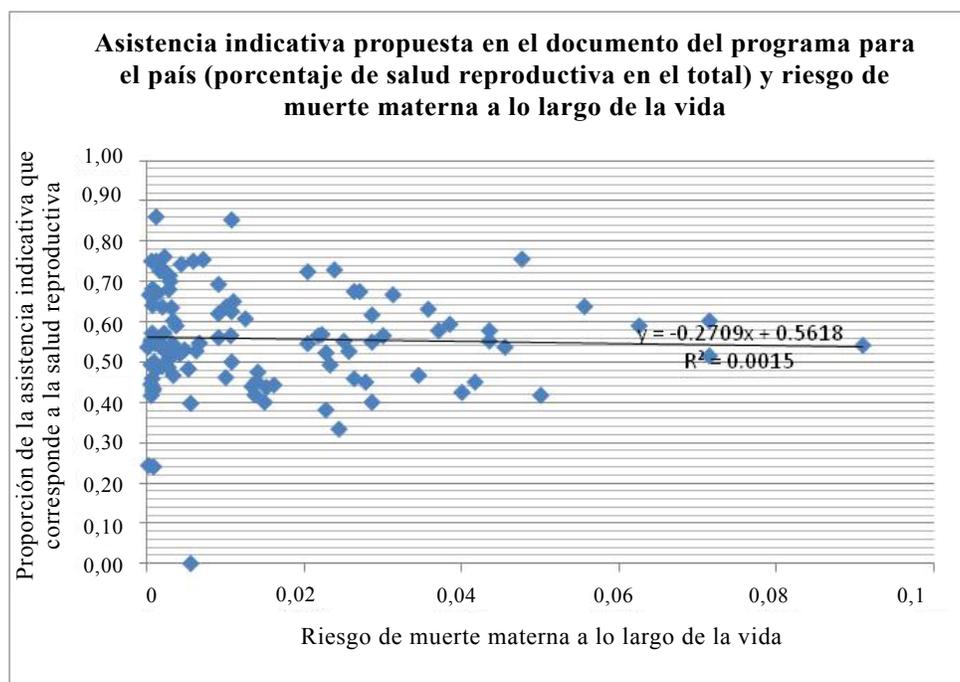
32. A pesar de una extensa lista de indicadores (más de 50) en el marco de resultados del plan estratégico, los datos disponibles demuestran que el UNFPA no ha conseguido medir sus resultados. Las causas de esta situación se han detallado en los informes bienales de evaluación presentados por la DSS en 2006, 2008 y 2010. Entre las causas, hay dos que deben recalarse: a) el uso inadecuado de la programación basada en datos empíricos; y b) la falta de enfoque estratégico. Aunque el uso de los análisis cuantitativos y cualitativos mejora el rendimiento<sup>2</sup>, la programación basada en datos empíricos no ha recibido toda la atención que se merece. La nota de orientación sobre la programación basada en datos empíricos que ha elaborado la División de Programas constituye el paso preliminar de un proceso que, con el tiempo, debería dar como resultado una metodología completa explicada en directrices prácticas. Una de las consecuencias de esta falta de cultura de análisis es el enfoque inadecuado de los programas, que es, además, una de las reiteradas constataciones de la DSS en sus operaciones sobre el terreno. Un 88% de los países en que se ejecutan programas desarrollan actividades en las tres áreas estratégicas del Fondo (población y desarrollo; salud reproductiva; e igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer), dispersando excesivamente de esta manera unos recursos ya de por sí limitados, si se comparan con otros fondos o programas o instituciones internacionales. No hay correlación entre el estado de la salud reproductiva en los países y los niveles de inversión del UNFPA en la materia,

<sup>2</sup> Steve LaValle et al., *Big Data, Analytics and the Path From Insights to Value*, *MIT Sloan Management Review*, vol. 52, núm. 2, págs. 21 a 33 (21 de diciembre de 2010).

como refleja el gráfico 7, donde el riesgo de muerte materna a lo largo de la vida<sup>3</sup> guarda correlación con la proporción de asistencia indicativa en salud reproductiva. Existe la misma falta de correlación cuando se utilizan otros indicadores de la salud reproductiva, como la prevalencia del uso de anticonceptivos, las necesidades no atendidas o las tasas de embarazo en la adolescencia, y los presupuestos o gastos.

Gráfico 7

**Correlación entre el riesgo de muerte materna a lo largo de la vida adulta y la asistencia en materia de salud reproductiva propuesta en el documento del programa para el país**



33. La División de Servicios de Supervisión llevó a cabo un análisis de las proporciones de la asistencia indicativa propuesta en materia de salud reproductiva, población y desarrollo y el género dentro de la asistencia total aprobada de 109 documentos del programa para el país aprobados por la Junta Ejecutiva en los últimos seis años. De dicho análisis se desprende, con un grado de confianza del 95%, que los valores se sitúan entre el 53% y el 58% en el caso del componente de la salud reproductiva; entre el 22% y el 26% en el caso del componente de la población y el desarrollo; y entre el 13% y el 17% en el caso del componente del género. Esta forma de asignación de los recursos demuestra que, en demasiados

<sup>3</sup> “El riesgo de muerte materna a lo largo de la vida adulta es la probabilidad de que una mujer de 15 años de edad acabe muriendo de una causa relativa a la maternidad. De acuerdo con las mediciones de 2008, la proporción es mayor en el África Subsahariana (1 de cada 31), seguida por Oceanía (1 por cada 110) y Asia Meridional (1 de cada 120), mientras que en las regiones desarrolladas se registra el menor riesgo a lo largo de la vida (1 de cada 4.300). De los 172 países y territorios, el Afganistán tenía el mayor riesgo estimado a lo largo de la vida, con 1 por cada 11.” (*Trends in Maternal Mortality: 1990 to 2008 Estimates developed by WHO, UNICEF, UNFPA and the World Bank* (Organización Mundial de la Salud, Ginebra, 2010)).

casos, la asistencia indicativa de los programas por países no sigue un criterio y tampoco responde a las necesidades de los beneficiarios. Esta constatación exige una mayor flexibilidad para responder mejor a las necesidades específicas de los países en que se ejecutan programas.

#### *Recomendación 3*

34. El UNFPA debería cumplir lo dispuesto en las decisiones 2008/12 (párr. 2), 2009/18 (párr. 4), y 2010/26 (párr. 11) de la Junta Ejecutiva. El UNFPA también debería establecer un método basado en datos empíricos, que se aplicaría, a nivel institucional, para tomar decisiones sobre inversión, y a nivel del país, para diseñar el programa en 2011. Asimismo, el UNFPA debería desarrollar y ejecutar en 2012 un amplio plan de capacitación sobre la programación basada en datos empíricos.

#### *Concentración*

35. El programa del UNFPA es ejecutado por las oficinas del Fondo en los países estableciendo planes de trabajo anuales con los asociados en la implementación a fin de suministrar los entregables acordados. En 2010, el total de planes de trabajo anuales del UNFPA ascendió a 2.310. De estos, 2.151 correspondían a las oficinas en los países y 159 a la sede. Además, el UNFPA tenía 1.435 asociados en la implementación, de los cuales 1.295 correspondían a las oficinas en los países y 140 a la sede. Teniendo en cuenta la estructura actual de la ejecución de los programas, la gestión de un número tan elevado de planes de trabajo anuales y de asociados en la implementación presenta un alto riesgo para la organización. La enorme cantidad de planes de trabajo anuales y de asociados en la implementación es una de las principales causas de los gastos de programas no contabilizados y de la inclusión de salvedades en los informes de auditoría sobre los gastos de la ejecución nacional.

#### *Recomendación 4*

36. El UNFPA debería alentar a las oficinas en los países a que aclaren las prioridades de los programas de forma que desarrollen ocho productos como máximo y reduzcan a un volumen razonable el número de asociados en la implementación y los planes de trabajo anuales. De esta manera, se obtendrían ganancias inmediatas en el seguimiento y la evaluación de los programas y su gestión financiera, incluida la ejecución nacional.

#### *Normalización frente a flexibilidad*

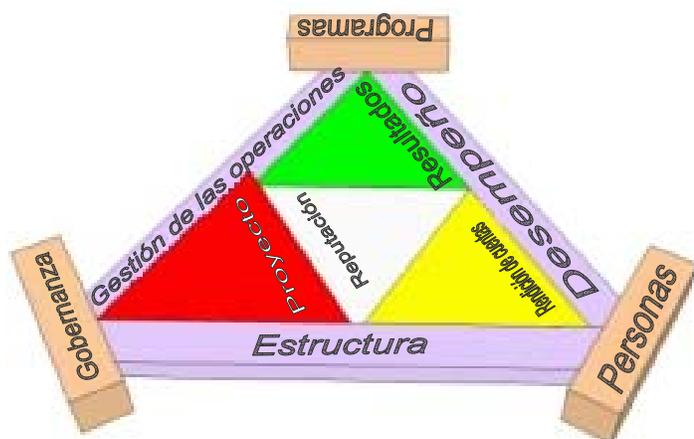
37. El UNFPA afronta un desafío considerable, que consiste en gestionar y supervisar de forma eficaz una operación sumamente descentralizada. Una parte considerable de los gastos de los programas es generada y gestionada por dependencias descentralizadas (oficinas en los países) que funcionan con un alto nivel de autoridad delegada. En los últimos años, las oficinas en los países han presentado deficiencias importantes en las áreas de operaciones financieras, gestión de programas, adquisiciones, gestión de activos y recursos humanos. Los auditores formulan las mismas recomendaciones todos los años, lo que parece indicar que estas cuestiones no están siendo tratadas de manera sostenible. Si bien muchas son consecuencia de las imperfecciones de los sistemas de gobernanza y control del UNFPA (como se ha descrito anteriormente), estas cuestiones tienen su origen último en el uso de un modelo institucional normalizado para las oficinas en los países que ya no se ajusta a la variedad de problemas y niveles de riesgo que

presentan las operaciones de los programas. La tipología que se aplica actualmente a la composición de las oficinas en los países no ofrece la flexibilidad necesaria para ajustar plenamente los recursos a las necesidades.

#### *Recomendación 5*

38. Al cumplir con la decisión 2000/19 de la Junta Ejecutiva, titulada “Examen del sistema de asignación de recursos del UNFPA a los programas en los países”, el UNFPA debería desarrollar un proceso flexible que le permitiera adecuar mejor la asignación de los recursos de los programas a las necesidades de los beneficiarios.

### **D. Vínculo entre la gobernanza y las personas: estructura**



39. Cuando la Junta Ejecutiva aprobó la decisión 2007/43, por la cual aprobó la estructura orgánica del UNFPA (véanse DP/FPA/2007/16 y su corrección DP/FPA/2007/16/Corr.1), la Junta reconoció la necesidad de una estructura más adecuada para el UNFPA que permitiera al Fondo responder más eficazmente a las necesidades de los países. La reestructuración del UNFPA, que muchas veces ha recibido el nombre incorrecto de “regionalización”, es una delegación compleja que combina desconcentración (término que en un contexto gubernamental describe el proceso por el cual los agentes del control del gobierno central se trasladan y se dispersan geográficamente) y descentralización (término que en un contexto gubernamental significa la transferencia de facultades del gobierno central a niveles inferiores de la jerarquía político-administrativa y territorial). En el UNFPA la desconcentración se ha ejecutado mediante el traslado de las divisiones geográficas de la sede del UNFPA en Nueva York a oficinas regionales con funciones técnicas y programáticas. La delegación que empezó en 2007 sigue en marcha; a fines de 2010 y principios de 2011 se establecieron la oficina regional para los Estados árabes y la oficina regional del UNFPA para Europa Oriental y Asia Central respectivamente. No obstante, ambas funcionan en condiciones precarias. Las ambigüedades de sus mandatos (“dirección, orientación, apoyo, coordinación, supervisión”) han contribuido a crear un vacío en materia de garantía de calidad (la sede rechaza responsabilidades que las oficinas regionales no pueden asumir y viceversa), han desdibujado las cadenas de mando y la rendición de cuentas, y han roto el vínculo estructural entre la sede y los representantes de las oficinas en los países. El riesgo

de fragmentación que se menciona en el informe de la División de Servicios de Supervisión para 2009 (DP/FPA/2009/5) sigue siendo alto. Como señalan los auditores externos en su informe (A/65/5/Add.7), no hay ningún indicio de que se hayan establecido controles internos para calibrar la nueva estructura y mitigar sus riesgos inherentes.

#### *Recomendación 6*

40. En el segundo período ordinario de sesiones de 2012 de la Junta, el UNFPA debería presentar un informe de evaluación de la nueva estructura tras un examen de la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países. Además, ese informe se utilizaría para diseñar el nuevo plan estratégico para 2014-2018.

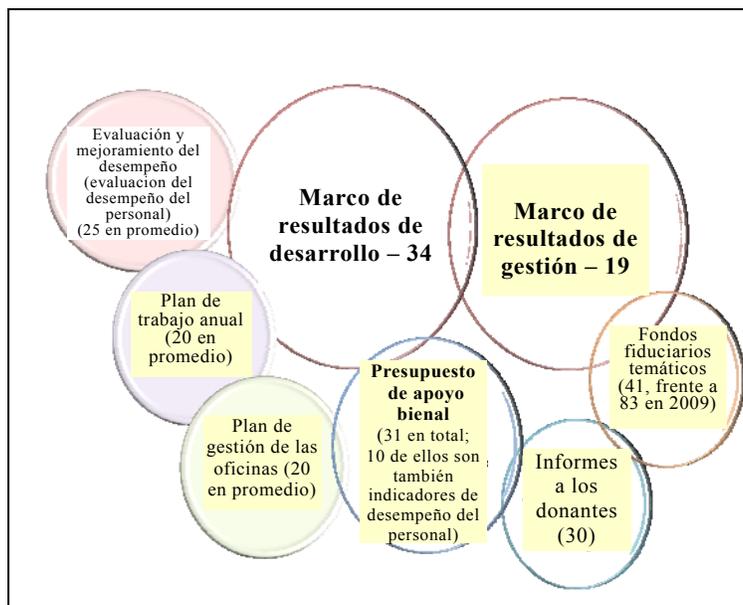
### **E. Vínculo entre los programas y las personas: desempeño**

#### *Medición del desempeño*



41. El UNFPA cuenta con una gran cantidad de indicadores (véase el gráfico 8). Por ejemplo, el plan estratégico para 2008-2013 incluye más de 70 indicadores de alto nivel en el marco de resultados de gestión, el marco de resultados de desarrollo y el presupuesto de apoyo bienal, entre otros. Además de esos indicadores, el programa básico gestionado mediante los planes de trabajo anuales cuenta con un promedio de 20 indicadores por plan. La inflación de indicadores es un indicio de la fragmentación del programa, que aumenta el riesgo de su gestión. Así, el UNFPA corre un riesgo al gestionar un programa con un número tan elevado de indicadores.

Gráfico 8  
Número de indicadores



#### Recomendación 7

42. El UNFPA debería aprovechar el examen de mitad de período del plan estratégico 2008-2013 para racionalizar los indicadores; mejorar su pertinencia, especificidad y mensurabilidad; y simplificar el marco de resultados.

#### Cultura de la rendición de cuentas: reivindicación y comportamiento

43. Hay un claro desfase entre la calificación del desempeño individual y la adhesión general al principio de la rendición de cuentas. Según un informe reciente sobre el sistema de evaluación y mejoramiento del desempeño, se consideró que solo dos de los 2.000 funcionarios evaluados habían tenido un desempeño deficiente. El caso de la ejecución nacional podría ser un buen ejemplo de los problemas de rendición de cuentas en el UNFPA. Los auditores externos han sancionado la gestión de la ejecución nacional a cargo del UNFPA emitiendo una opinión con salvedades por las deficiencias en la gestión y la supervisión de los programas. Esa medida ha causado frustración y ha dado lugar a respuestas coyunturales, como un intento de vincular las calificaciones de la auditoría de la ejecución nacional con el desempeño de los directores. La rendición de cuentas no se consigue por decreto: es preciso empoderar primero al personal por los medios pertinentes, entre ellos, la formación específica y la comunicación interna eficaz. Según los datos empíricos del apartado B de la sección V, titulado “Recursos humanos: las personas”, cambiar la cultura de la rendición de cuentas exigirá más tiempo y más recursos de lo previsto.

#### Recomendación 8

44. El UNFPA debería:

- Examinar las descripciones de las funciones y especificar los conocimientos especializados y la competencia técnica que se necesitan para las plazas clave.

El examen debería comenzar primero en el plano nacional, tener en cuenta los distintos tipos de operaciones y fundarse en un modelo distinto del antiguo modelo institucional basado en la tipología de las oficinas en los países.

- Definir con transparencia las cadenas de mando, supervisión y rendición de cuentas, así como los indicadores clave del desempeño.
- Emplear el sistema de evaluación y mejoramiento del desempeño para promover la rendición de cuentas sobre el desempeño, medido según los indicadores clave en la materia.
- Crear material de capacitación estándar, o bien subcontratar la tarea a un proveedor externo, y organizar sesiones anuales de capacitación para los profesionales recién contratados. Como complemento de esas sesiones de capacitación institucional se puede desarrollar el aprendizaje electrónico.

#### *Seguimiento y evaluación*

45. El seguimiento y la evaluación juegan un papel estratégico en la elaboración de los programas del UNFPA. En los informes de la División de Servicios de Supervisión se han planteado y puesto de relieve en repetidas oportunidades las conclusiones que se enumeran a continuación:

- Los retrasos prolongados en la dotación de personal para las plazas de seguimiento y evaluación repercuten en la rendición de cuentas de las oficinas en los países y pueden contribuir también al funcionamiento ineficaz e ineficiente de los programas. La función de seguimiento y evaluación del UNFPA en las oficinas en los países es fundamental en un contexto caracterizado por la necesidad de aumentar la implicación y la capacidad directiva de los asociados para el desarrollo en el proceso de evaluación.
- En gran medida, el personal percibe las actividades de seguimiento y evaluación como tareas o procedimientos administrativos suplementarios y no como un proceso esencial de aprendizaje y garantía de la calidad dentro de la organización.
- Por la orientación insuficiente en materia de seguimiento y evaluación (objetivos y metodología), las oficinas en los países realizan de manera irregular las actividades correspondientes.
- La práctica actual de las oficinas en los países con respecto al seguimiento y la evaluación atiende ante todo al cumplimiento. La información derivada de las prácticas actuales no da a los directores y encargados de adoptar decisiones una idea del éxito o el fracaso del programa y, por lo tanto, no genera datos empíricos que puedan utilizarse para la programación futura.
- La cantidad y la calidad de las evaluaciones realizadas en y por el UNFPA son insatisfactorias. Las evaluaciones deberían implicar de manera más sistemática a los asociados en la implementación, como está previsto en la política de evaluación del UNFPA y la resolución 62/208 de la Asamblea General.

#### *Recomendación 9*

46. El UNFPA debería integrar la función de seguimiento y evaluación en el ciclo de operaciones de las oficinas en los países. Aún resta aprovechar la contratación

eficaz de funcionarios de esa esfera como oportunidad y paso necesario para crear un sistema más formal de seguimiento y evaluación, orientado hacia los resultados, que respalde la programación y la gestión basada en datos empíricos de los programas y actividades de las oficinas en los países.

47. Asimismo, el UNFPA debería proseguir sus esfuerzos por crear un método sólido de evaluación de los programas de los países que contribuya mejor a los datos empíricos necesarios para tomar decisiones de programación fundamentadas, responder mejor a las preguntas que plantean los interesados respecto de la evaluación y, al mismo tiempo, implicar más a los países en que se ejecutan programas.

## F. Vínculo entre los programas y la gobernanza: gestión de las operaciones

*Método de gestión*



48. En 2010, la administración del UNFPA hizo un gran esfuerzo por corregir las deficiencias y responder a los requisitos de la Junta Ejecutiva, la auditoría externa y todo el sistema de las Naciones Unidas. Entre las iniciativas cabe destacar la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público para 2012; el establecimiento de un marco de control interno; la aplicación de la nueva estructura orgánica; la creación de la programación basada en datos; la gestión basada en los resultados; la gestión del riesgo institucional; y la gestión de la continuidad de las actividades. La División de Servicios de Supervisión apoyó estas importantes iniciativas prestando asesoramiento sobre muchos temas, en la medida en que se le permitieron sus recursos. No obstante, esta intensa labor podría dar resultados más tangibles si:

- Se integrara mejor cada una de esas iniciativas, en lugar de que den lugar a sus propios comités o grupos de trabajo con mandatos que a veces se superponen con las responsabilidades de los directores de operaciones o directores de divisiones.
- Se aclararan las cadenas de mando. Recurrir a comités y grupos de trabajo hace que sea más difícil saber quiénes son los responsables institucionales y asignar responsabilidades.

- El método se inspirara en un proyecto estratégico y se fundara en una comunicación interna adecuada para prevenir la fragmentación y la ineficacia.

#### *Recomendación 10*

49. El UNFPA debería adoptar también un criterio de gestión más racional, integrado y estratégico, siguiendo el enfoque lógico recomendado por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI)<sup>4</sup> para articular mejor la gestión del riesgo, los controles internos y las políticas. Eso ayudaría a evaluar las prioridades, los plazos y los recursos necesarios para concretar esas importantes reformas internas.

#### *Gestión de riesgos*

50. En los últimos cinco años, la Junta Ejecutiva ha instado al UNFPA a gestionar mejor los riesgos. La gestión de riesgos debería considerarse un proceso coordinado gracias al cual el UNFPA detecta y evalúa los riesgos internos y externos, y responde a ellos, en el marco de su nivel de riesgo aceptable, y que ayuda también a fijar las prioridades estratégicas del Fondo. En 2010, la administración encargó a una empresa de consultoría que definiera los términos generales de una estrategia de gestión de riesgos y contrató a un asesor superior en la materia, que inició una evaluación de los riesgos con el personal directivo superior. No obstante, la gestión de riesgos no ha recibido promoción suficiente dentro de la organización. El criterio vertical seleccionado ha sido demasiado teórico, por lo cual los directores de operaciones no lo consideran útil ni práctico. La administración está procurando adoptar un criterio más práctico y está preparando un plan de aplicación para los próximos dos años.

#### *Recomendación 11*

51. El UNFPA debería poner en práctica las decisiones de la Junta Ejecutiva 2006/8 (párr. 3), 2006/13 (párr. 6), 2007/10 (párr. 5), 2008/13 (párr. 14), 2009/15 (párr. 16), y 2010/22 (párr. 14), y asegurarse de que la gestión de riesgos sea un criterio sistemático integrado en la cultura del Fondo y oriente la adopción de decisiones y el diseño de las actividades de control, incluidas las del sistema de planificación de los recursos institucionales.

#### *Controles internos*

52. La Junta Ejecutiva y el Comité Consultivo de Auditoría han instado a la administración a instaurar un marco de control interno acorde con las prácticas óptimas reconocidas internacionalmente que recomienda la INTOSAI. En julio de 2010, la División de Servicios de Supervisión publicó un memorando sobre servicios de asesoramiento dirigido a la administración en el que expuso los pasos necesarios para elaborar un marco de control interno que cumpliera plenamente los requisitos de la INTOSAI y el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO). La Junta de Auditores de las Naciones Unidas también ha puesto de relieve las deficiencias y el incumplimiento de los controles internos. A la fecha, no se ha logrado mucho más que elaborar, con la ayuda de una empresa de

---

<sup>4</sup> INTOSAI, *Guía para las Normas del Control Interno del Sector Público – Información adicional sobre la Administración de Riesgos de la Entidad*, INTOSAI GOV 9130. Disponible en <http://www.issai.org/composite-332.htm>.

consultoría, un marco de actividades de control preliminar para seis procesos institucionales. La administración ha documentado los controles vigentes en una aplicación de Internet, iniciativa interesante cuya pertinencia y eficacia deben ser evaluadas. El marco creado no contempla las actividades de control de otros procesos; la planificación, presupuestación, implementación y supervisión de programas; ni la tecnología de la información y las comunicaciones. Para que el marco sea útil, se necesitan una evaluación y una gestión de riesgos minuciosas.

#### *Recomendación 12*

53. El UNFPA debería cumplir también con las decisiones de la Junta Ejecutiva 2007/10 (párr. 4), 2007/29 (párr. 3), 2008/13 (párr. 16), 2009/15 (párr. 16), y 2010/22 (párr. 14), y debería seguir desarrollando un marco de control interno según las orientaciones y normas internacionales. Asimismo, debería asegurarse de que el personal estuviera plenamente capacitado en el uso y el seguimiento de los controles internos.

#### *Estructura y controles de la tecnología de la información y las comunicaciones*

54. El UNFPA podría mejorar considerablemente su entorno de control de la TIC reevaluando y reorganizando por completo su estructura actual de tecnología y aplicaciones. Entre las áreas específicas que es preciso examinar para mejorar el sistema de planificación de los recursos institucionales cabe mencionar las siguientes:

- Requisitos de aprobación y flujos de trabajo de las transacciones de adquisición y pagos.
- Controles automáticos y configurables (es decir, recepción de los bienes y servicios adquiridos y gestión y seguimiento de los anticipos en efectivo).
- Administración y control de los contratos de servicios y acuerdos de servicios especiales, que representan una fracción importante de los gastos de personal.
- Gestión y seguimiento de la implementación de los programas y proyectos y la utilización de los presupuestos.
- Manejo de los asociados en la implementación y tramitación y liquidación de las solicitudes de pago.
- Seguimiento de las transacciones financieras y cumplimiento de las políticas y los procedimientos.

#### *Recomendación 13*

55. En vista de la rapidez con que cambia la tecnología, el UNFPA debería emprender una reevaluación completa de su estructura de TIC, que abarque la organización, la administración y la dotación de personal de la Subdivisión de Servicios de Información de Gestión. Si no invierte en tecnología de la información y las comunicaciones, el UNFPA no podrá solucionar los problemas sistémicos de operaciones y controles a nivel de toda la organización. Lo que es más importante, la evaluación también ayudará al UNFPA a detectar oportunidades estratégicas para mejorar y armonizar los arreglos relativos a la gobernanza, la organización y la estrategia en materia de TIC.

*Ejecución nacional*

56. En 2010, la División de Servicios de Supervisión realizó una evaluación de la ejecución nacional en 2009. Ese año, los gastos totales ascendieron a 209 millones de dólares (172 millones de dólares en 2008), correspondientes a más de 2.300 proyectos puestos en práctica por más de 1.295 asociados en la implementación en 132 oficinas regionales y en los países y dependencias de la sede. Estaba planificado que los gastos de la ejecución nacional equivalentes a 145 millones de dólares (el 69% de esos gastos) se auditaran en 2009 sobre la base del mandato de auditoría aplicable, según el cual los pagos directos efectuados a los asociados en la implementación quedaban excluidos del alcance de las auditorías. Al 31 de diciembre de 2010, el UNFPA había recibido 592 de los 706 informes de auditoría de la ejecución nacional previstos para 2009, que comprendían gastos por 122 millones de dólares (el 58% de los gastos totales de la ejecución nacional ese año).

57. Como se indica en el cuadro 4, los resultados obtenidos en 2009 muestran un deterioro de la eficacia del proceso de auditoría de la ejecución nacional en comparación con 2008. Las auditorías de la ejecución nacional en 2009 se tradujeron en: a) un mayor número de informes de auditoría con salvedades; b) una mayor cantidad de gastos no justificados; y c) un aumento del número de informes que se presentaron con retraso y de los gastos consignados en los informes de auditoría que no se presentaron (aunque el número de informes de auditoría no presentados mejoró ligeramente en términos porcentuales).

Cuadro 4

**Comparación entre los resultados de las auditorías de la ejecución nacional de 2008 y 2009**

<i>Indicador</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>Cambio</i>
<b>Número de informes de auditoría con opinión negativa<sup>5</sup></b>	82	130	
<i>Como porcentaje del total de informes presentados</i>	(8%)	(22%)	Deterioro
<i>Gastos totales de los informes de auditoría con opinión negativa</i>	8,3 millones	34,2 millones	Deterioro
<b>Gastos no justificados</b>	1,2 millones	3,3 millones	Deterioro
<i>Como porcentaje del total de gastos de la ejecución nacional auditados</i>	(1,4%)	(2,7%)	
<b>Informes de auditoría no presentados</b>	18,5 millones	23,2 millones	Deterioro
<i>Como porcentaje del total de gastos de la ejecución nacional que pueden ser objeto de auditoría</i>	(15%)	(13%)	
<b>Informes de auditoría presentados con retraso</b>			
<i>Como porcentaje del total de informes de auditoría presentados</i>	40%	46%	Deterioro

58. Los anticipos de la cuenta del fondo para gastos de funcionamiento o de recursos para gastos de la ejecución nacional son fondos proporcionados trimestralmente a los asociados en la implementación para que destinen a los

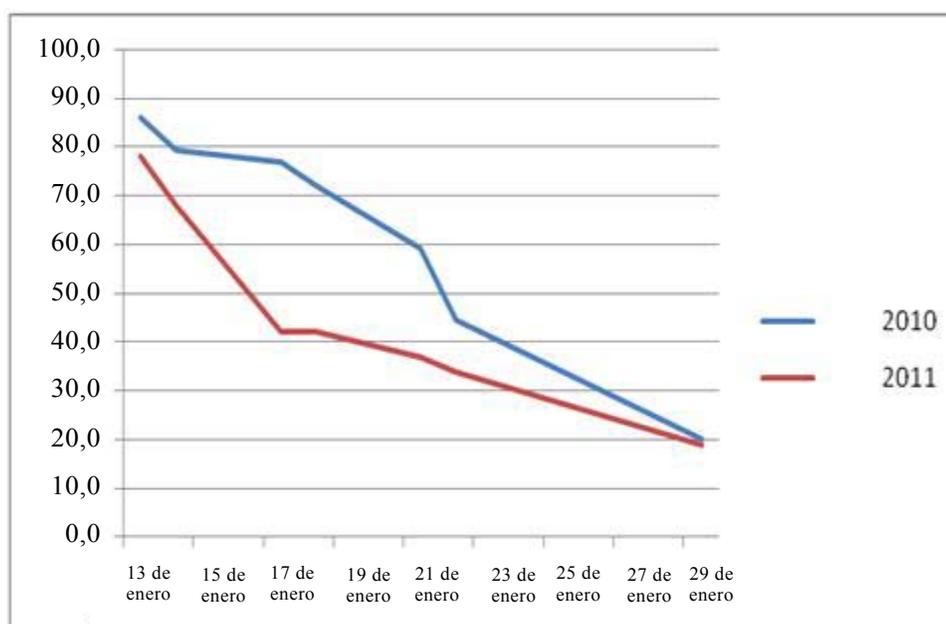
<sup>5</sup> Opiniones con salvedades, opiniones con comentarios y opiniones negativas, así como abstenciones de opinión.

programas, proyectos y actividades respaldados por el UNFPA. En 2010, la División de Servicios de Supervisión manifestó a la administración del UNFPA su grave preocupación con respecto a la gestión de esa cuenta y a su elevado saldo. En respuesta a esa inquietud, la administración de la sede y de las oficinas en los países puso en marcha una serie de iniciativas enérgicas para reducir el saldo de la cuenta, que surtieron efecto. No obstante, como se muestra en el gráfico 9, el hecho de que la cuenta se liquidara en menos de tres semanas sigue suscitando dudas respecto de la eficacia de la presentación de los informes financieros de las oficinas en los países.

Gráfico 9

**Tendencia del saldo de la cuenta del fondo para gastos de funcionamiento o de los recursos para gastos de la ejecución nacional, enero de 2010 y 2011**

(En millones de dólares)



59. Durante los últimos tres años, el UNFPA ha hecho grandes esfuerzos por solucionar los problemas de auditoría de la ejecución nacional. Los acontecimientos recientes como la contratación de una empresa de auditoría internacional pueden mejorar considerablemente la calidad de esas auditorías. No obstante, los resultados son apenas un indicio de la calidad de los controles vigentes para mitigar los riesgos. La causa principal de los problemas son las dificultades con que se topan muchas oficinas en los países a la hora de: a) evaluar las capacidades y los riesgos de los asociados en la implementación; b) seleccionar modalidades de ejecución acordes al nivel de riesgo evaluado; c) planificar, gestionar y supervisar los planes de trabajo anuales; y d) procesar, supervisar y registrar los gastos. Esas dificultades se traducen en un elevado nivel de fondos anticipados no justificados (cuenta del fondo para gastos de funcionamiento). La ejecución nacional es un problema de gestión del UNFPA que exige una solución local llevada a la práctica con respaldo mundial y un firme compromiso institucional.

*Recomendación 14*

60. El UNFPA debería analizar las causas fundamentales de las deficiencias relacionadas con las modalidades de implementación y ejecución de los programas y, al mismo tiempo, seguir poniendo en práctica las recomendaciones de los auditores externos. (Véanse también las recomendaciones 3 y 4).

*Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público*

61. La aplicación de las IPSAS fue aprobada en 2006 por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas en relación con los estados financieros cuyos periodos comenzaran a más tardar el 1 de enero de 2010. En el caso del UNFPA, el plazo se difirió hasta el 1 de enero de 2012 para que las normas pudieran aplicarse “plenamente” (en lugar de hacerse por etapas, como se había planificado al principio), y la Junta Ejecutiva aprobó la prórroga en su decisión 2009/15.

62. En 2010, la División de Servicios de Supervisión realizó una evaluación de la estrategia y el criterio del UNFPA para aplicar las IPSAS. En esa evaluación se detectaron problemas importantes que podían menoscabar la capacidad del UNFPA para aplicar las IPSAS eficazmente antes del plazo fijado. Entre ellos cabe mencionar los siguientes:

- Gobernanza ineficaz del proyecto por la Junta del Proyecto de las IPSAS.
- Falta de hitos definidos claramente.
- Falta de análisis de las consecuencias de adoptar normas relativas a las operaciones diarias y los nuevos requisitos en materia de conocimientos especializados y competencia técnica.
- Falta de distinción clara de los responsables de los procesos institucionales en los que incidiría la aplicación de las IPSAS.
- Deficiencias de la estrategia de comunicaciones y capacitación.
- Retrasos en la contratación de recursos humanos dotados de la experiencia y los conocimientos especializados necesarios.
- Limitaciones del seguimiento de los proyectos y la presentación de informes conexos en cuanto a la medición del progreso según las metas clave.

63. Cabe destacar que muchos de esos problemas coinciden con los que ya había detectado y notificado la Junta de Auditores de las Naciones Unidas. Pese a los notables esfuerzos de la administración por aplicar las IPSAS, sigue habiendo grandes riesgos y es preciso tomar medidas urgentes a fin de gestionarlos más eficazmente para que el UNFPA alcance el objetivo de aplicar las IPSAS antes del 1 de enero de 2012.

*Recomendación 15*

64. El UNFPA debería definir claramente las consecuencias que acarrea adoptar las IPSAS para los programas y las operaciones del Fondo, examinar el plan de ejecución del proyecto, asignar recursos suficientes y mejorar la gobernanza y la supervisión del proyecto para minimizar los riesgos que podrían imposibilitar la aplicación eficaz de las IPSAS antes del plazo fijado, es decir, el 1 de enero de 2012.

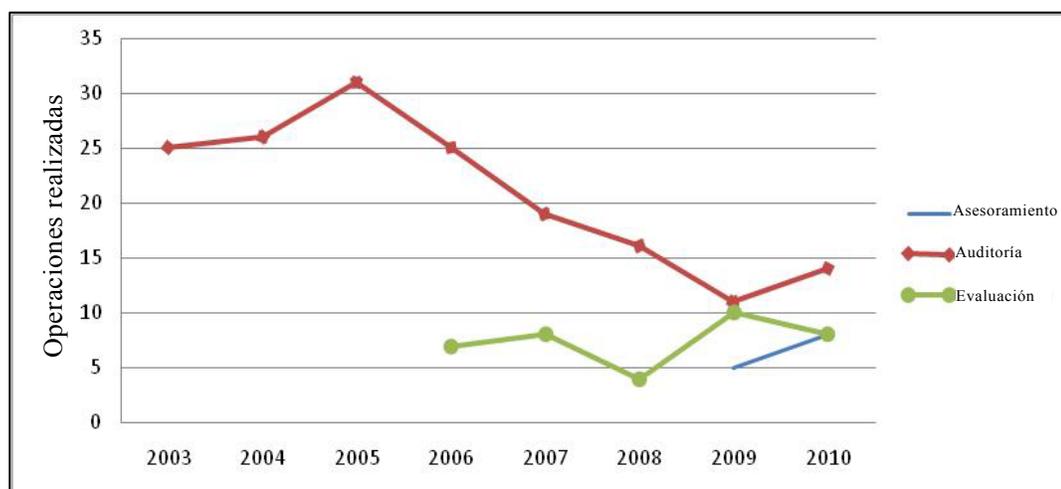
## Anexo 1

### Actividades de la División de Servicios de Supervisión

#### Auditorías

1. La División de Servicios de Supervisión (DSS), en adelante “la División” llevó a cabo 16 operaciones de supervisión en 2010. En el gráfico que figura a continuación se indica la labor de la División. Las operaciones de supervisión comprendieron seis oficinas en los países de la región de África (en una de ellas se auditaron el método armonizado para las transferencias en efectivo a los asociados en la implementación y los programas de los países) y tres de la región de los Estados árabes. Siete de las operaciones se centraron en cuestiones tanto de auditoría como de evaluación. Entre las operaciones realizadas en la sede cabe mencionar las evaluaciones de los controles de tecnología de la información y las comunicaciones, el proceso de auditoría de los gastos de la ejecución nacional en 2009, el proyecto de aplicación de las IPSAS, las operaciones de viajes y el programa de tarjetas de compra. La DSS también realizó un examen conjunto de auditoría y evaluación de los fondos fiduciarios temáticos del UNFPA. Asimismo, prestó servicios de asesoramiento en cinco oportunidades durante el año.

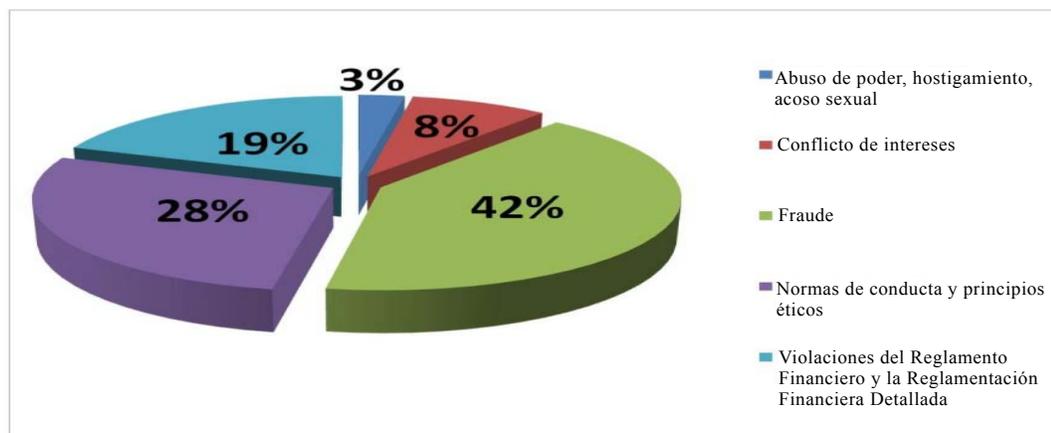
#### Actividad de la DSS



#### Investigaciones

2. En 2010, la Subdivisión de Investigación se ocupó de 48 casos en total (38 nuevos, denunciados en 2010, y 10 que databan de 2009). En el gráfico que figura a continuación se describen las cinco categorías principales de denuncias recibidas en 2010. La mayoría de las denuncias (84%) recibidas en 2010 fueron remitidas o presentadas por la administración o el personal (incluidos los funcionarios que denunciaron irregularidades).

### Tipos de denuncia en 2010



3. De los 48 casos recibidos en 2010 y arrastrados de 2009, la DDS cerró 33 y comunicó 21 a la administración y otros organismos. A enero de 2011, seguían pendientes 15 casos denunciados en 2010. En el gráfico que figura a continuación se detallan los 33 casos investigados en 2010. La División ha recomendado que se tome medidas respecto de 17 casos comunicados a la administración. La Directora Ejecutiva ha dispuesto que se rescindiera el contrato de seis funcionarios basándose en las pruebas de falta de conducta, e incluso remitió un caso a las autoridades nacionales para su enjuiciamiento. Aún está pendiente la decisión de la administración sobre otros 11 casos. A partir de los casos investigados se han obtenido pruebas del uso indebido de fondos por un total de aproximadamente 602.000 dólares, menos del 0,1% de los gastos anuales.

### Cierre de casos investigados en 2010

	Número	Porcentaje
Casos cerrados después de una evaluación preliminar de la denuncia	12	36
Remisiones a otras divisiones del UNFPA	3	9
Informe oficial presentado a la Oficina Ejecutiva	17	52
Remisión a otros organismos del sistema	1	3
Casos cerrados por la administración o respecto de los cuales esta tomó medidas oficiales	6	35
<b>Total de casos investigados</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

4. Se ha creado en la Intranet un sitio específico de la Subdivisión de Investigación para instruir a los funcionarios en las políticas y los procesos de investigación y mantenerlos informados de las estadísticas afines (número de casos denunciados e investigados y medidas tomadas al respecto por la administración), con lo que se sigue promoviendo la transparencia en la organización. El sitio en la Intranet fue además una buena oportunidad para recordar la existencia de una línea

telefónica, disponible en cinco idiomas oficiales de las Naciones Unidas, a través de la cual se pueden denunciar las faltas de conducta.

5. En 2011, las actividades de detección se centrarán en la aplicación de un sistema forense de seguimiento permanente, en cooperación con la División de Servicios de Gestión. La Junta Ejecutiva apoyó el establecimiento de ese sistema en 2010. Las adquisiciones relacionadas con el sistema comenzaron a fines de 2010 porque la administración pidió que se realizara primero un examen de las deficiencias en la lucha contra el fraude.

#### *Evaluaciones*

6. En 2010, la Subdivisión de Evaluación llevó a cabo los siguientes siete exámenes de la evaluación en el marco de las operaciones de supervisión de la División<sup>6</sup>: Angola, Liberia, Malawi, República Democrática del Congo, Sudán y Zimbabwe. La Subdivisión, junto con la División Técnica, finalizó la labor preparatoria para su evaluación temática de 2011 del apoyo prestado por el UNFPA a la salud materna, incluida la contribución al Fondo temático para la salud materna. Sobre la base de la experiencia adquirida en el proceso de examen de la calidad de las evaluaciones correspondiente a 2009, la División de Servicios de Supervisión y la División de Programas han activado un dispositivo de seguimiento para que todas las evaluaciones realizadas por las dependencias del UNFPA lleguen oportunamente a la División de Servicios de Supervisión para ser sometidas a un examen de la calidad. Los resultados de los exámenes se publican en la base de datos de evaluaciones de la División (junto con su respectiva nota de examen) y se tendrán en cuenta a la hora de preparar el informe de evaluación bienal de 2012. La metodología de la Subdivisión de Evaluación se modificó considerablemente en 2010 a partir de la experiencia adquirida en las operaciones de supervisión de 2009 y 2010. Así, se introdujeron mejoras evidentes en el proceso de evaluación (en las fases teórica, sobre el terreno y de presentación de informes) y en los entregables.

#### *Otras actividades*

7. La División de Servicios de Supervisión del UNFPA apoyó activamente la cooperación interinstitucional y la reforma de las Naciones Unidas y participó en varios grupos de trabajo oficiales como la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (UNDOCO) y redes profesionales, entre ellas la Reunión de representantes de servicios de auditoría interna de las organizaciones de las Naciones Unidas y las instituciones financieras multilaterales, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y la Conferencia de Investigadores del sistema de las Naciones Unidas. La División contribuyó a armonizar las actividades interinstitucionales de auditoría y promover la iniciativa “Una ONU” dirigiendo las primeras auditorías interinstitucionales del método armonizado para las transferencias en efectivo en Malawi y Viet Nam, realizadas con la participación de miembros del UNICEF y el PNUD en septiembre de 2009 y febrero de 2010 respectivamente. En el marco de esta colaboración se desarrolló y puso a prueba una nueva metodología de auditoría para el método armonizado para las transferencias en efectivo, que resultó eficaz.

<sup>6</sup> Para una definición de “operación de supervisión”, véase el anexo 2.

8. Entre los intercambios oficiosos con los órganos de investigación de otros organismos cabe citar el intercambio de metodologías, enfoques y técnicas de investigación. La Subdivisión de Investigación prestó asistencia activa a un organismo en una investigación por la cual se demostró la grave falta de conducta de ciertos funcionarios de ese organismo. También se entabló comunicación con otro organismo para iniciar una investigación conjunta sobre denuncias de colusión de otros funcionarios.

## Anexo 2

## Informes publicados en 2010

<i>Operación de supervisión del fondo fiduciario temático</i>	<i>Auditoría y evaluación</i>	<i>Parcialmente satisfactoria</i>
Operación de calidad de la evaluación 2007-2008	Evaluación	Sin calificación
Auditoría conjunta del método armonizado para las transferencias en efectivo en Viet Nam (PNUD/UNFPA/UNICEF)	Auditoría	Sin calificación
Operación de supervisión de la oficina del UNFPA en Malawi	Auditoría y evaluación	Insatisfactoria
Operación de supervisión de la oficina del UNFPA en Liberia	Auditoría y evaluación	Parcialmente satisfactoria
Operación de supervisión de la función de viajes del UNFPA	Auditoría	Parcialmente satisfactoria
Operación de supervisión de la oficina del UNFPA en Etiopía	Auditoría y evaluación	Insatisfactoria
Auditoría del programa de tarjetas de compra	Auditoría	Parcialmente satisfactoria
Operación de supervisión de la oficina del UNFPA en el Sudán (Jartum)	Auditoría y evaluación	Insatisfactoria
Operación de supervisión de la oficina del UNFPA en el Sudán Meridional (Juba)	Auditoría y evaluación	Insatisfactoria
Asesoramiento sobre la evaluación en el UNFPA	Asesoramiento	Sin calificación
Operación de supervisión de la oficina del UNFPA en Angola	Auditoría y evaluación	Insatisfactoria
Operación de supervisión de la oficina del UNFPA en Somalia	Auditoría	Insatisfactoria
Operación sobre los riesgos asociados con los controles de la tecnología de la información y las comunicaciones	Auditoría	Sin calificación
Operación de supervisión del proceso de auditoría de la ejecución nacional en 2009	Auditoría	Insatisfactoria
Operación de supervisión de la oficina del UNFPA en la República Democrática del Congo	Auditoría y evaluación	Insatisfactoria
Operación de supervisión de la oficina del UNFPA en Zimbabwe	Auditoría y evaluación	Insatisfactoria

N.B.: Las operaciones de supervisión comprenden todos los aspectos de una operación, a saber, los procesos financieros, administrativos y de cumplimiento, la pertinencia y la viabilidad de las evaluaciones de los programas de los países y la eficiencia y eficacia de los controles. Suponen la participación de un equipo más grande de auditores y evaluadores que las auditorías. Las auditorías tienen un alcance más restringido, que comprende los procesos financieros, administrativos y de cumplimiento, y solo participan en ellas los auditores.

## Anexo 3

### Cuestiones recurrentes

Las siguientes dos matrices proporcionan un examen detallado de las cuestiones recurrentes de auditoría y de evaluación, respectivamente, de las oficinas en los países. Las cuestiones que se repiten entre el 30% y el 60% de los casos y por encima del 60% en una esfera concreta o por un motivo específico se clasifican como “comunes” y “muy comunes”, respectivamente.

#### Cuestiones de auditoría recurrentes de importancia para las oficinas en los países

<i>Esfera/causa de la auditoría</i>	<i>Prevalencia de la cuestión</i>		<i>Principales cuestiones recurrentes de supervisión</i>	<i>Recomendaciones para ocuparse de las cuestiones</i>
	<i>2009</i>	<i>2010</i>		
<b>Riesgo externo</b>				
Administración general: seguridad y protección inadecuadas del personal y las instalaciones	Común	Común	Incumplimiento de las normas de seguridad que expone al UNFPA a responsabilidad en caso de incidentes relacionados con la seguridad	Realizar evaluaciones y un seguimiento de las normas mínimas operativas de seguridad (MOSS) con más frecuencia en las operaciones que las incumplen
<b>Riesgo de relación</b>				
Operaciones y controles financieros: Falta de rendición de cuentas en actividades operacionales para el desarrollo (ejecución nacional, gastos de la ejecución nacional)	Muy común	Muy común	<p>Evaluación insuficiente de las capacidades de los asociados en la implementación</p> <p>Utilización de modalidades de implementación que no están en consonancia con las necesidades operacionales y las capacidades de los asociados en la implementación</p> <p>Ejecución ineficaz de las estrategias de creación de capacidad de los asociados en la implementación</p> <p>Retrasos en la financiación para los asociados en la implementación y el inicio de proyectos</p> <p>Vigilancia insuficiente de la ejecución de los proyectos por los asociados en la implementación</p>	<p>Llevar a cabo una evaluación más rigurosa de las capacidades de los asociados en la implementación como base para determinar las modalidades de implementación más adecuadas y el alcance y la frecuencia de la supervisión</p> <p>Reforzar y apoyar las actividades de creación de capacidad de los asociados en la implementación</p> <p>Garantizar una conclusión, aprobación y firma tempranas de documentos fundamentales, como las cartas de entendimiento y los planes de trabajo anuales</p>

<i>Esfera/causa de la auditoría</i>	<i>Prevalencia de la cuestión</i>		<i>Principales cuestiones recurrentes de supervisión</i>	<i>Recomendaciones para ocuparse de las cuestiones</i>
	<i>2009</i>	<i>2010</i>		
			Planificación, coordinación y vigilancia deficientes de las auditorías de gastos de la ejecución nacional	<p>Ampliar los controles relativos a la presentación, el examen, la aprobación y el pago puntual de las solicitudes de financiación</p> <p>Aumentar el alcance y la frecuencia de la supervisión de los proyectos llevados a cabo por asociados con escasas capacidades</p> <p>Ampliar el proceso y los controles para garantizar que las auditorías de gastos de la ejecución nacional se planifican y concluyen puntualmente y que las cuestiones relativas a la auditoría se resuelven oportuna y eficazmente</p>
Gestión de programas: planificación, ejecución y supervisión deficientes de los programas	Común	Muy común	<p>Planificación e inicio tardíos de las actividades de implementación del proyecto</p> <p>Planes de trabajo anuales poco claros u obsoletos</p> <p>Discrepancias y falta de apoyo y revisión del presupuesto del proyecto</p> <p>Seguimiento insuficiente de la implementación y los resultados del programa debido a la falta de personal, procesos e instrumentos</p>	<p>Ampliar el proceso de planificación para garantizar una conclusión más precisa y oportuna de los planes de trabajo anuales – utilizar una aplicación automatizada para apoyar la preparación y el mantenimiento de los planes de trabajo y los presupuestos anuales</p> <p>Aumentar el alcance y la frecuencia del seguimiento del proyecto y garantizar la disponibilidad de los instrumentos y los recursos necesarios para apoyarlo</p>

<i>Esfera/causa de la auditoría</i>	<i>Prevalencia de la cuestión</i>		<i>Principales cuestiones recurrentes de supervisión</i>	<i>Recomendaciones para ocuparse de las cuestiones</i>
	<i>2009</i>	<i>2010</i>		
<b>Riesgo del proceso</b>				
Operaciones y controles financieros: presentación de informes presupuestarios, contables y financieros deficientes	Muy común	Muy común	<p>Falta de conciliación entre los gastos de los proyectos y el presupuesto</p> <p>Registro de las adquisiciones y otras transacciones financieras en el libro mayor, proyecto, actividad o código financiero equivocados</p> <p>Falta de conciliación de los gastos de la ejecución nacional registrados y los saldos de la cuenta del fondo para gastos de funcionamiento con la autorización de financiación y certificación del gasto (formularios FACE)</p> <p>Alto nivel, antigüedad y ajustes de los saldos de la cuenta del fondo para gastos de funcionamiento</p>	<p>Asegurarse de que los gastos efectivos son revisados periódicamente por los oficiales de proyectos y conciliados con relación a los presupuestos del proyecto y de las actividades</p> <p>Mejorar los controles para garantizar el registro preciso y oportuno de las transacciones financieras, incluido su examen por los directores de proyectos y operaciones</p> <p>Mejorar los controles de examen, registro y conciliación de certificados de gastos presentados por los asociados en la implementación</p> <p>Establecer un proceso más riguroso de seguimiento del saldo, la tendencia y la evolución de la cuenta del fondo de operaciones y de los ajustes ulteriores</p>
Administración general: deficiencias en los procedimientos y prácticas de adquisición y desembolso	Común	Muy común	Desviación de las políticas y procedimientos de contratación en materia de licitación y aprobación de adquisiciones	Mejorar los controles para garantizar que las transacciones de las adquisiciones se lleven a cabo de conformidad con las políticas y procedimientos de adquisiciones

Esfera/causa de la auditoría	Prevalencia de la cuestión		Principales cuestiones recurrentes de supervisión	Recomendaciones para ocuparse de las cuestiones
	2009	2010		
Administración general: procedimientos y prácticas deficientes de administración de activos	Muy común	Muy común	<p>Información incompleta sobre los activos fijos</p> <p>Partidas del activo transferidas a los asociados en la implementación que no se han retirado oportunamente de los registros de activos fijos</p>	<p>Mejorar en Atlas el flujo de trabajo de aprobación de la orden de compra y el comprobante de las cuentas por pagar</p> <p>Mejorar los controles de la capitalización del activo fijo y las transferencias a los asociados en la implementación</p> <p>Aumentar la eficacia de los inventarios anuales de activo fijo</p>
Operaciones y controles financieros: manejo inadecuado del dinero en efectivo	Común	Común	<p>Falta de seguimiento de los anticipos en efectivo al personal y a los asociados en la implementación</p> <p>Falta de documentación justificativa adecuada de los pagos efectuados</p>	<p>Minimizar el uso de anticipos en efectivo en la mayor medida que permitan las condiciones operacionales</p> <p>Mejorar el proceso y los controles de seguimiento y ajuste de los anticipos en efectivo que se pagan</p> <p>Mejorar la revisión y aprobación de transacciones financieras para garantizar que los pagos solo se efectúen sobre la base de una documentación justificativa adecuada y válida</p>
<b>Riesgos relacionados con las personas</b>				
Recursos humanos: prácticas y capacidad inadecuadas de recursos humanos	Muy común	Muy común	Elevadas tasas de vacantes y de movimiento de personal en las principales plazas directivas y operacionales	Aplicar un proceso dinámico de sucesión en los cargos

<i>Esfera/causa de la auditoría</i>	<i>Prevalencia de la cuestión</i>		<i>Principales cuestiones recurrentes de supervisión</i>	<i>Recomendaciones para ocuparse de las cuestiones</i>
	<i>2009</i>	<i>2010</i>		
			Estructura inadecuada del organigrama y falta de recursos acordes con la complejidad y el tamaño de la operación	<p>Asegurarse de que las vacantes se llenan de manera oportuna y aumentar el apoyo desde la sede y la oficina regional a las oficinas en los países afectadas por vacantes prolongadas y elevadas tasas de movimiento de personal</p> <p>Ampliar las actividades de creación de capacidad y la capacitación del personal sobre cuestiones de cumplimiento, de control y operacionales</p> <p>Llevar a cabo un proceso de evaluación de riesgos más riguroso para garantizar que las oficinas en los países cuentan con el organigrama y los recursos necesarios para realizar el programa de manera eficaz</p>

## Cuestiones de auditoría recurrentes de importancia para las oficinas en los países

<i>Esfera/causa de la auditoría</i>	<i>Prevalencia de la cuestión</i>		<i>Principales cuestiones recurrentes de supervisión</i>	<i>Recomendaciones para ocuparse de las cuestiones</i>
	<i>2009</i>	<i>2010</i>		
<b>Riesgos relativos a las relaciones</b>				
Programa: identificación poco fiable de los eventos que dificultan los logros	Muy común	Muy común	Falta de programación basada en datos empíricos, en particular en la esfera de la salud sexual y reproductiva, donde no se presta la suficiente atención a las intervenciones que pueden contribuir eficazmente a la reducción de la mortalidad materna	En consulta con las oficinas regionales pertinentes y la sede, llevar a cabo una evaluación preliminar crítica de los programas de salud sexual y reproductiva para concentrar los recursos en las intervenciones más eficaces para mejorar la situación de la mortalidad materna
			Las actividades de capacitación no se basan suficientemente en una estrategia amplia de desarrollo de los recursos humanos y, por lo tanto, no crean de manera óptima y sostenible la capacidad de los homólogos nacionales y de las oficinas del UNFPA en los países	Las actividades de capacitación deben ser diseñadas y realizadas en el marco más amplio de los planes estratégicos de recursos humanos de las instituciones asociadas con el objetivo de fomentar la capacidad de los asociados nacionales y las oficinas del UNFPA en los países de manera sostenible
	Común	Común	La integración de la igualdad entre los géneros en los componentes de población y desarrollo, así como en los de salud sexual y reproductiva, no se ha institucionalizado, a raíz de lo cual se han perdido sinergias entre las tres esferas del mandato del UNFPA	Identificar mecanismos internos con el objetivo de institucionalizar la incorporación de la perspectiva de género en el ciclo de operaciones para garantizar la implicación del personal en el proceso dirigido por los oficiales de programas

<i>Esfera/causa de la auditoría</i>	<i>Prevalencia de la cuestión</i>		<i>Principales cuestiones recurrentes de supervisión</i>	<i>Recomendaciones para ocuparse de las cuestiones</i>
	<i>2009</i>	<i>2010</i>		
			No se presta la suficiente atención a la seguridad de los suministros de salud reproductiva en el enfoque más amplio de los sistemas nacionales de salud	Apoyar la elaboración de una estrategia de seguridad de los suministros de salud reproductiva que incluya la previsión, la adquisición, la logística, la distribución/entrega, la garantía de calidad y las funciones del Estado y del sector privado
Programa: falta de claridad en los objetivos de la organización	Común	Común	Concentración insuficiente en la generación de resultados previstos y objetivos realistas, debido a una falta de coherencia entre los limitados recursos y capacidades de las oficinas en los países y las ambiciosas carteras de proyectos	Llevar a cabo un de la relación costo-eficacia para establecer prioridades en las actividades y orientarlas teniendo en cuenta la cobertura geográfica (y los gastos de funcionamiento conexos)
	Muy común	Muy común	Las intervenciones del UNFPA en la esfera de población y desarrollo (y en concreto la realización de censos) no se registran adecuadamente en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), creando riesgos en cuanto a la obtención de: a) los recursos financieros; y b) la visibilidad del UNFPA a nivel del equipo de las Naciones en el país	Garantizar la máxima visibilidad de todas las actividades del UNFPA, la participación conexa en las esferas temáticas del MANUD, y el apoyo de los equipos de las Naciones Unidas en los países a la labor de las oficinas en los países en la esfera de población y desarrollo En concreto, la función del UNPFA en el ámbito de la elaboración de censos debe incluirse claramente en la matriz de resultados y recursos del MANUD

<i>Esfera/causa de la auditoría</i>	<i>Prevalencia de la cuestión</i>		<i>Principales cuestiones recurrentes de supervisión</i>	<i>Recomendaciones para ocuparse de las cuestiones</i>
	<i>2009</i>	<i>2010</i>		
<b>Riesgos relacionados con el proceso</b>				
Planificación, implementación y supervisión deficiente de los programas	Muy común	Muy común	El sistema de seguimiento y evaluación es demasiado deficiente para apoyar las actividades de seguimiento orientadas a resultados. En consecuencia, no se presta suficiente atención a las conclusiones y recomendaciones del seguimiento y la evaluación en el ciclo de diseño y operaciones del programa	Formalizar la función de seguimiento y evaluación en el marco del ciclo de operaciones y promover el seguimiento y la evaluación como responsabilidad de todo el personal, es decir, la implicación del personal en lugar de un proceso dirigido por un oficial de supervisión y evaluación
Gestión basada en los resultados inadecuada y malas evaluaciones de la calidad	Muy común	Muy común	Falta de una cultura de evaluación, que da lugar a actividades de evaluación insuficientes; irregulares (a menudo no se realizan exámenes de mitad de período; tampoco se realizan evaluaciones de fin de programa de manera sistemática). En general, no existe un método razonable para garantizar que la evaluación pueda ayudar a adquirir experiencia y generar información para la programación futura	Garantizar la asignación de suficientes recursos, así como la utilización de los instrumentos y equipos adecuados, para llevar a cabo las evaluaciones

## **Anexo 4**

### **Informe anual del Comité Asesor de Auditoría**

#### **Fondo de Población de las Naciones Unidas**

#### **Comité Asesor de Auditoría**

#### **Informe anual a la Dirección Ejecutiva correspondiente a 2010**

##### **Objeto**

1. Con arreglo al punto 14 del mandato y de conformidad con el párrafo 14 C de la sección IV, subsección F de la política de supervisión del UNFPA, este informe a la Dirección Ejecutiva del UNFPA resume las actividades desarrolladas y el asesoramiento estratégico dado por el Comité Asesor de Auditoría (CAA) del Fondo de Población de las Naciones Unidas en 2010.

##### **Actividades realizadas por el Comité Consultivo de Auditoría en 2010**

2. Mandato del Comité Asesor de Auditoría: La Directora Ejecutiva aprobó un mandato revisado para el Comité en diciembre de 2010. Si bien las revisiones tenían carácter principalmente administrativo, cabe destacar que el punto 15 ahora señala que el Presidente del Comité Asesor de Auditoría tiene acceso libre y sin restricciones al Presidente de la Junta Ejecutiva.

3. Miembros del Comité: En 2010, el Comité estuvo integrado por cuatro miembros, ninguno de ellos perteneciente al UNFPA, y, por tanto, independientes del UNFPA y de su administración y gestión. Los miembros del Comité poseen la competencia necesaria en gestión y control del riesgo, gestión e información financieras y asuntos de desarrollo y programas. En noviembre de 2010, se aprobó la incorporación de un quinto miembro a partir del 1 de enero de 2011. Además, el 31 de diciembre de 2010, un miembro del Comité, cuyo mandato de tres años había concluido, abandonó el Comité por el criterio de rotación de puestos. El Comité lleva a cabo un proceso de rotación y contratación para garantizar que los puestos de sus miembros se vayan cubriendo de manera escalonada a fin de asegurar su continuidad. Se prevé seleccionar a un quinto miembro a mediados de 2011.

4. Reuniones: El Comité celebró cinco reuniones oficiales en 2010, cuatro en persona (en febrero, abril, junio y noviembre) y una teleconferencia en julio de 2010. Entre los participantes del UNFPA en las reuniones se encontraban la Directora Ejecutiva y dos Directores Ejecutivos Adjuntos, personal directivo superior de programas y operaciones, según correspondiera, el Director de la División de Servicios de Supervisión y los auditores externos. Como requiere su mandato, el Comité se reunió sin la presencia de la administración y celebró reuniones privadas separadas con la Directora Ejecutiva, el Director de la División, el Oficial de Ética y los auditores externos. El Presidente del Comité también participó en el período de sesiones anual de 2010 de la Junta Ejecutiva del PNUD y el UNFPA, celebrada en Ginebra. Además de las sesiones oficiales del Comité, los miembros del Comité continuaron sus consultas y deliberaciones internas, el examen

de documentos y la prestación de asesoramiento a la administración del UNFPA por teléfono y correo electrónico.

5. Presentación de informes: Se prepararon minutas de las reuniones del Comité. De conformidad con el punto 13 de su mandato, el Comité presentó un informe oficial a la Directora Ejecutiva después de cada reunión. El Comité o su Presidente informó a la Directora Ejecutiva en persona o por teléfono.

6. Evaluación de la eficacia del Comité: El Comité lleva a cabo un ejercicio anual de autoevaluación para confirmar la conveniencia de su mandato y evaluar su eficacia. El Comité también formula recomendaciones, según proceda, en cada reunión y sigue periódicamente la aplicación de las recomendaciones por la administración del UNFPA.

7. Evaluación del desempeño profesional del Director de la División de Servicios de Supervisión: De conformidad con el punto 16 de su mandato, el Comité, por conducto de su Presidente, presentó por escrito observaciones sobre el desempeño del Director de la División al sistema de evaluación y mejoramiento del desempeño del UNFPA. Además, habida cuenta de la próxima jubilación del Director de la División, y de conformidad con su mandato, el Comité participará en la selección del Director de la División, la examinará y prestará asesoramiento al respecto en 2011.

8. Visitas sobre el terreno: Para aumentar los conocimientos del Comité sobre la misión del UNFPA y sus iniciativas de reestructuración, todos los miembros del Comité realizan visitas sobre el terreno periódicamente para conocer mejor las operaciones del UNFPA. Si bien no se realizaron visitas sobre el terreno en 2010, en 2009 se realizaron las siguientes visitas: oficinas regionales de Panamá, Sudáfrica y Tailandia; y oficinas nacionales de Marruecos, Nepal, el Perú y Sri Lanka. En total, los miembros del Comité dedicaron más de 22 días-persona a actividades sobre el terreno en oficinas regionales y en los países en 2009. En junio de 2010, el Comité presentó un informe resumido a la Directora Ejecutiva en el que destacaba los temas y los problemas comunes observados durante las visitas sobre el terreno en 2009 y formularon algunas sugerencias para su examen por la administración del UNFPA. Con la anuencia de la Directora Ejecutiva del UNFPA, los miembros del Comité decidieron visitar algunas oficinas regionales y nacionales en 2011.

9. Coordinación y comunicación con el auditor externo: El Comité se reúne periódicamente con el auditor externo del UNFPA, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, para intercambiar información pertinente y comprender las estrategias aplicadas, a fin de garantizar la cobertura general de la auditoría del UNFPA, que incluye la labor llevada a cabo por la División de Servicios de Supervisión. El Comité celebró debates sustantivos con representantes de la Junta de Auditores en cada una de sus reuniones en persona.

#### **Asesoramiento estratégico impartido por el Comité Asesor de Auditoría en 2010**

10. A continuación se resumen las cuestiones que el Comité considera preocupantes y el asesoramiento estratégico proporcionado a la Directora Ejecutiva y al personal directivo superior del UNFPA en 2010. El Comité agradece a la administración del UNFPA su receptividad al asesoramiento del Comité y las medidas del Fondo para resolver las cuestiones. Sin embargo, cabe destacar que

varias de las cuestiones que se señalan más abajo también se señalaron en los informes del Comité de 2008 y 2009.

11. En 2008, el Comité señaló que el UNFPA estaba experimentando una transformación interna a varios niveles; esta transformación sigue su curso. En 2009 y 2010, el UNFPA realizó importantes progresos en el establecimiento de un nuevo organigrama, al tiempo que se aseguraba de que la reestructuración apoyaba la reforma de las Naciones Unidas. Sin embargo, el UNFPA continúa haciendo frente a importantes dificultades en materia de recursos humanos, administrativos y operacionales. Además de la reestructuración, el UNFPA está experimentando modificaciones en su sistema de planificación de los recursos institucionales (Atlas), sus políticas y prácticas financieras para apoyar la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS), elaborando una estrategia de gestión del riesgo institucional y marcos de control interno, programando mejoras para responder a las nuevas modalidades de ayuda y cambiando las relaciones operacionales y los mecanismos de financiación con los asociados en la implementación y otros organismos donantes.

12. Gracias a la información periódica presentada por el Fondo al Comité en 2009 y 2010, este ha observado los avances relativos a la reorganización del UNFPA, cuyo objetivo era en parte promover un UNFPA más centrado en el terreno y orientado a resultados. En ese sentido, el Comité ha recomendado que el UNFPA encuentre un medio para determinar si se logran los resultados previstos de la reorganización. El Comité ha subrayado en numerosas ocasiones la importancia de identificar los indicadores clave de los resultados y los criterios de buen resultado concretos que pueden utilizarse para valorar el impacto de la reorganización en la eficacia y los resultados del UNFPA. Si bien se han observado algunos problemas internos administrativos y de recursos humanos durante la reorganización, a menudo exacerbados por cuestiones externas imprevistas como la elección de ubicación y de instalaciones físicas, el Comité apoya al UNFPA en sus esfuerzos constantes por abordar esas cuestiones de manera responsable.

13. En cuanto a la reorganización, el Comité tiene entendido que, en 2012, el UNFPA realizará una evaluación de la ejecución de la reorganización y determinará si se han logrado los resultados previstos. La División de Servicios de Supervisión también ha previsto una auditoría de la gobernanza (en la sede y en las oficinas regionales) para apoyar la realización de programas en 2011. En esa auditoría se examinarán los elementos de la reorganización. El Comité considera que la División debe continuar desempeñando una función destacada con respecto a la reorganización del UNFPA, asesorando de forma continua respecto a la idoneidad del marco de control interno y recomendando mejoras o reajustes que podrían aplicarse de inmediato. El Comité espera con interés examinar los resultados de la auditoría de resultados de 2011 y la evaluación de 2012.

14. El Comité recibe periódicamente información actualizada sobre la planificación de la sucesión y la fuerza de trabajo del UNFPA como parte de la estrategia de recursos humanos y la planificación de la continuidad institucional del Fondo. El Comité apoya los esfuerzos realizados por la administración del UNFPA para mitigar los riesgos detectados. El Comité observó en sus visitas sobre el terreno de 2008 y 2009 que el personal de operaciones estaba preocupado y pidió que se aclarase la distribución de funciones y responsabilidades entre la sede, las oficinas regionales, subregionales y nacionales. El Comité reitera la importancia de prestar

más atención a la dimensión de recursos humanos del cambio y la continuidad institucional. Ello cobra especial importancia en 2011, con el nombramiento del nuevo Director Ejecutivo el 1 de enero de 2011 y la jubilación prevista del Director de la División de Servicios de Supervisión.

15. Atlas, el sistema de planificación de los recursos institucionales del UNFPA, es administrado por el PNUD. El Comité examina periódicamente los servicios de importancia crítica que presta el PNUD y el funcionamiento de su sistema Atlas. Si bien la actualización del sistema a principios de 2009 tuvo como resultado una serie de mejoras, también se detectaron problemas de funcionamiento considerables a finales de 2009. Sobre la base de las deliberaciones con la administración, el Comité entiende que el UNFPA y el PNUD colaboraron en 2009 y 2010 para estabilizar el sistema Atlas y solucionar los problemas de funcionamiento y sistémicos. Parte de ese trabajo consistió en una migración del equipo informático a una nueva plataforma operativa en 2009 y la transición a un nuevo almacén de copias de seguridad en 2010, que a juicio del Comité ha aumentado la capacidad y ha reducido costos. El Comité subraya la importancia de garantizar que las revisiones y actualizaciones que se propongan para el sistema Atlas se planifiquen de manera oportuna entre el UNFPA y el PNUD, en coordinación con otras iniciativas administrativas y operaciones, y cuenten con los recursos necesarios.

16. Como se señala en el párrafo 15, el UNFPA cuenta con el PNUD como proveedor de servicios para el sistema Atlas, y tanto el UNFPA como el PNUD utilizan el sistema Atlas como sistema de planificación de los recursos institucionales. Se deben realizar importantes cambios para preparar al sistema Atlas para la aplicación de las IPSAS. En la decisión 2099/15, la Junta Ejecutiva (en su segundo período ordinario de sesiones, celebrado en septiembre de 2009), refrendó la decisión del PNUD, el UNFPA y la UNOPS de aplazar la aplicación de las IPSAS hasta el 1 de enero de 2012. El Comité apoya esta decisión. El Comité recomendó en abril de 2009, y continúa recomendando, que todos los asociados en el sistema Atlas procedan a aplicar las IPSAS de manera sincronizada y a crear una junta conjunta de las IPSAS con el nivel apropiado de autoridad, a fin de garantizar que la aplicación continúe dentro del plazo establecido y las normas se aprueben plenamente en 2012 a más tardar.

17. El Comité entiende que el UNFPA continuará introduciendo mejoras en la contabilidad hasta que se apliquen plenamente de las IPSAS en 2012, en la medida en que lo permitan las Normas de contabilidad del sistema de las Naciones Unidas. En 2009, el Comité recomendó la elaboración de una versión revisada del plan de aplicación de las IPSAS en la que se incluyera una estrategia de análisis y mitigación de los riesgos que se ocupara tanto de los riesgos contables como de los riesgos operacionales, y en que se determinaran las relaciones con otras iniciativas del UNFPA, como las revisiones del sistema Atlas, el marco de control interno y la reorganización. El Comité también hizo hincapié en que un factor fundamental que facilitaba la aplicación satisfactorio de las IPSAS era un firme liderazgo por parte de la administración. En respuesta a una recomendación del Comité, la administración del UNFPA ha iniciado conversaciones periódicas con la Junta de Auditores sobre la aplicación de las IPSAS. En 2010, el Comité recomendó una vez más que se elaborase y se actualizase trimestralmente una versión revisada del plan de aplicación. En el plan de aplicación ideal se especificarían cada proyecto importante y los objetivos y los plazos específicos, así como el director de proyecto que se asignara a cada uno.

18. De conformidad con el mandato del CAA, se espera del Comité que examine las políticas que afecten significativamente a a) la gestión y la información financieras; b) las funciones de auditoría, investigación y evaluación internas; y c) la eficacia de los sistemas de control interno y rendición de cuentas del UNFPA. En 2010, el Comité examinó las políticas pertinentes y formuló recomendaciones al respecto. El Comité subrayó la importancia de que se le consultara antes de dar forma definitiva a las políticas que afectaran significativamente a los procesos y operaciones institucionales del UNFPA.

19. Habida cuenta de que la función de ética contribuye de manera decisiva a la rendición de cuentas y la supervisión del UNFPA, el Comité revisó su mandato en 2010 para designar específicamente a la “ética” como una esfera en la que debía centrarse (puntos 3 y 16). El Comité también revisó el mandato y la estructura vigente de la Oficina de Ética del UNFPA al examinar su informe anual de 2009. En ese sentido, el Comité apoya la relación jerárquica directa entre el Asesor de Ética y la Dirección Ejecutiva y alienta al Asesor de Ética a que apoye el proceso de adopción de decisiones de la administración, añadiendo una dimensión ética a las principales decisiones estratégicas o la formulación de políticas. El Comité también alienta el fortalecimiento constante de las actividades de comunicación en la esfera de la ética, así como los talleres y las sesiones de capacitación sobre ética.

20. De conformidad con su mandato, en abril de 2010 el Comité revisó el proyecto de estados financieros del UNFPA para el bienio que finalizó el 31 de diciembre de 2009. El Comité recomendó algunas revisiones de los estados financieros y notas para aumentar la claridad y la calidad de la comunicación de la información financiera para el bienio. En ese momento, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas indicó que su informe podría formular una reserva debido a que no había logrado obtener documentación justificativa suficiente en relación con una parte importante de los gastos de los programas realizados con la modalidad de gastos de la ejecución nacional. Como recomendó el Comité en años anteriores, es necesario esforzarse por obtener documentos justificativos a fin de evitar que se formulen salvedades en el informe de la Junta de Auditores. Tras la reunión de abril de 2010, la Junta de Auditores presentó un informe de auditoría interna modificado con una reserva sobre el estado financiero para el bienio 2008-2009 y un “párrafo de énfasis”.

21. El Comité reitera su recomendación de que la administración del UNFPA continúe colaborando con la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, según corresponda, en cuestiones financieras importantes, como la elaboración de informes sobre estados financieros del Fondo, para garantizar el entendimiento mutuo, sobre todo en aspectos técnicos.

22. En 2007, el Comité apoyó una recomendación de la División de Servicios de Supervisión de que se revisara el marco de control interno del UNFPA para que se ajustara plenamente a las directrices de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. Principalmente, el marco de control interno sirve de orientación con respecto al control y la rendición de cuentas de las operaciones del UNFPA, en particular en los países. En 2008, se ofreció información actualizada al Comité sobre las revisiones periódicas del marco de control. En 2009, la administración del UNFPA contrató a una empresa consultora para revisar el marco de control interno. El Comité reitera su posición de años anteriores: en vista de los cambios que están introduciéndose en las políticas y prácticas financieras y

operacionales internas del UNFPA y de la evolución del medio externo, se necesitan revisiones suplementarias y continuas para que la orientación sobre el control interno continúe siendo pertinente y práctica, siga la orientación internacional, incluida la de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, y se ajuste plenamente a las normas del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway .

23. De conformidad con el punto 16 de su mandato, el Comité revisa periódicamente la función de la División de Servicios de Supervisión, lo que incluye su estatuto, alcance, planes, actividades, recursos, dotación de personal y organigrama.

24. En 2009, y en particular en 2010, el Comité observó una mejora significativa de la calidad y la puntualidad del funcionamiento de la División, incluida la publicación de informes. También en 2010, el Instituto de Auditores Internos llevó a cabo una evaluación externa de la calidad de la División. Los principales objetivos de la evaluación de calidad eran evaluar la consonancia de las actividades de auditoría interna de la División con las *Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna* (Normas), evaluar la eficacia de las actividades de auditoría interna en el desempeño de su cometido (establecido en su estatuto y expresado en las expectativas de la administración del UNFPA), y detectar oportunidades de mejorar sus procesos de administración y trabajo, así como su valor para el UNFPA. La evaluación concluyó que la actividad de auditoría interna de la División se ajustaba en general a las Normas y la definición de auditoría interna. Los asesores también señalaron que la función de investigación era coherente con los principios de investigación de las Naciones Unidas. La División responde activamente a las recomendaciones formuladas para aumentar la eficacia de las actividades de auditoría interna. El Comité encomia a la División por su desempeño en ese sentido.

25. En respuesta a una recomendación formulada en 2008 por el Comité, en 2009 la División desarrolló un sistema para supervisar la aplicación de las recomendaciones de las auditorías internas y hacer un seguimiento del estado de aplicación con los clientes. En 2010, la División llevó a cabo un examen amplio semianual de seguimiento de las recomendaciones para responder a las inquietudes de la Junta Ejecutiva y la Junta de Auditores sobre las recomendaciones pendientes. Así, los resultados de las actividades de seguimiento contribuyen a respaldar la rendición de cuentas de la administración del UNFPA, proporcionando evaluaciones objetivas e independientes basadas en datos empíricos sobre el estado de las medidas de la administración para aplicar las recomendaciones formuladas como resultado de las actividades de supervisión del UNFPA.

26. El Comité recomendó aprobar en principio el plan de auditoría de la División para 2011 y examinó su plan de actividades para 2011. El Comité observó que la División había adaptado su estrategia global para que fuera más acorde a las necesidades del UNFPA, teniendo en cuenta el cambio del personal directivo superior en 2011, el cambio en el perfil de riesgo para la reputación del UNFPA debido a los estados financieros con salvedades, el cambio previsto de las normas de contabilidad en 2012 y la aplicación gradual de la gestión del riesgo institucional. En ese sentido, el Comité encomia los esfuerzos constantes de la División por prestar servicios generales de garantías y asesoramiento al UNFPA para apoyar la consecución de los objetivos estratégicos del Fondo. El Comité también apoya la

representación de la División en las reuniones y su prestación de asesoramiento sobre las principales iniciativas institucionales del UNFPA, como la aplicación de las IPSAS, la gestión del riesgo institucional, la gestión basada en los resultados, la ejecución nacional y el método armonizado para las transferencias en efectivo a los asociados en la implementación. Mediante la prestación de esos servicios de asesoramiento permanentes, la División contribuye de manera oportuna a la realización de controles más eficaces y al aumento de la eficacia de las operaciones.

27. El Comité apoya el proceso de planificación anual de la División basado en el riesgo y la utilización del modelo de riesgos. En respuesta a una recomendación formulada por el Comité, la División llevó a cabo una evaluación de los riesgos de las funciones de la sede e intersectoriales para su plan de 2010, además de evaluar el universo de riesgos de las oficinas en los países. En 2010, al elaborar su plan institucional para 2011, la División reforzó aún más su análisis de riesgo de la sede.

28. El Comité también apoya los esfuerzos de la División por contribuir a la armonización de los esfuerzos de auditoría interinstitucionales. La División llevó a cabo la primera auditoría interinstitucional del método armonizado para las transferencias en efectivo en Viet Nam y Malawi, con la participación de miembros del PNUD y del UNICEF, en septiembre de 2009 y febrero de 2010.

29. El Comité examinó el informe bienal del UNFPA sobre evaluación (DP/FPA/2010/19). El Comité reconoce la complejidad del entorno en el que se implementan los programas, teniendo en cuenta el contexto de múltiples asociaciones y dirección en los países en los que se ejecutan los programas. El Comité apoya la conclusión del informe y alienta a que se preste mayor atención a la introducción de mejoras en el diseño de programas basados en datos empíricos, la concentración de los programas y el seguimiento y la evaluación. El Comité entiende que para aumentar la calidad de las evaluaciones habrá que mejorar la cultura de evaluación y la rendición de cuentas en relación con los resultados dentro del UNFPA.

30. El Comité examina periódicamente las actividades y los resultados de la función de investigación del UNFPA y coincide con que se necesitan instrumentos adicionales, como un sistema forense de seguimiento permanente y los recursos adecuados para garantizar que la función pueda atender de manera eficaz las necesidades del UNFPA.

31. El Comité ha destacado en numerosas ocasiones la importancia de determinar si los niveles de recursos y las capacidades de la División afectan a su capacidad de aplicar su estatuto y proporcionar el nivel de garantía necesario para apoyar los objetivos estratégicos del UNFPA y, de ser así, de qué manera. En ese sentido, se han señalado a la atención del Comité las cuestiones relativas a la idoneidad de los recursos de la División y los problemas de contratación. A muchos de ellos se respondió en 2010. El Comité se hace cargo de las dificultades de contratar a candidatos adecuados para puestos del Cuadro Orgánico de la División y de retener en sus puestos a los que ya los ocupan, y es consciente de cómo esas dificultades pueden afectar a la capacidad y los resultados generales de la División. Además, en entornos internos y externos de características complejas y cambiantes, como los del UNFPA, existe una escarpada curva de aprendizaje para todos los empleados de reciente contratación. Esto subraya la importancia de contar con un plan de aprendizaje flexible y adecuado para el personal que incluya actividades de capacitación profesional a fin de asegurar la continuidad de las oportunidades de

aprendizaje. Del mismo modo, es fundamental que la División cuente con la capacidad y los recursos necesarios para asegurar la cobertura suficiente en el trabajo interno de auditoría, evaluación e investigación del UNFPA. Esto es especialmente importante en 2011 para garantizar la continuidad de la eficacia de la División habida cuenta de la sucesión de su Director.

32. El Comité recibe periódicamente información sobre las medidas que adopta el UNFPA para aplicar las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y apoya las iniciativas del Fondo para atender las recomendaciones de manera sistemática y continua. El Comité sugirió en 2008, y continúa haciéndolo, que, como mejor práctica, la División debía hacer un seguimiento del estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores. De esta manera, la División podría aportar un valor añadido ayudando a la administración del UNFPA a garantizar que las medidas adoptadas para responder a las observaciones sean adecuadas y completas. Además, la Junta de Auditores podría depositar su confianza en la labor de la División y no tener necesariamente que realizar un trabajo adicional de seguimiento minucioso.

33. La modalidad de gastos de ejecución nacional continúa siendo una esfera de alto riesgo. Como se señala en el párrafo 20, para el bienio que finalizó el 31 de diciembre de 2009 la Junta de Auditores de las Naciones Unidas publicó un informe de comprobación de cuentas modificado con una reserva en relación a los estados financieros relativos a la ejecución nacional. El Comité recibe periódicamente información sobre las iniciativas de la administración del UNFPA y la División para determinar y remediar las causas subyacentes y los problemas de la gestión de la ejecución nacional y la preparación de informes sobre sus gastos. Por ejemplo, en junio de 2009, la División llevó a cabo una evaluación de la gestión del UNFPA con relación a los gastos de la ejecución nacional de 2008. El objetivo era obtener garantías razonables de que los asociados en la implementación gestionaban los recursos del UNFPA de conformidad con sus acuerdos contractuales con el Fondo, y proporcionar una opinión sobre la validez y la cobertura de las garantías dadas por los auditores independientes. La evaluación de la supervisión indicó que, durante el periodo examinado, la División no pudo dar esas garantías con respecto a una gran parte del saldo de los gastos de ejecución nacional auditados en 2008, porque no se disponía de todos los documentos y datos necesarios, ni existían suficientes controles internos. En 2010, la División realizó una evaluación similar de los gastos de ejecución nacional. Los resultados obtenidos en 2009 demuestran un deterioro en los resultados de la auditoría de los gastos de la ejecución nacional con respecto a 2008. Los problemas identificados en 2008 y 2009 por la División y la Junta de Auditores continuaron en 2010.

34. El Comité entiende que el personal directivo superior del UNFPA ha designado la ejecución nacional como una de las principales prioridades de la organización. El Comité reconoce las dificultades que afronta el UNFPA para garantizar la debida rendición de cuentas con respecto a los resultados financieros y programáticos mientras trabaja en un entorno de modalidades de ayuda cambiantes, como, por ejemplo, los enfoques sectoriales y el método armonizado para las transferencias en efectivo. El Comité entiende que la ejecución nacional no plantea solo un problema de contabilidad y preparación de informes, sino también un problema de planificación, selección de modalidades de implementación y seguimiento, así como de gestión y administración de proyectos. El Comité ha tomado nota de las medidas aprobadas por la administración del UNFPA para responder a las preocupaciones

relativas a la ejecución nacional. Por ejemplo, en 2009 se desarrolló un nuevo sistema de gestión de las auditorías relativas a los gastos de ejecución nacional para el ciclo de auditorías de los gastos de ejecución nacional, y en 2010 se siguieron adaptando las intervenciones de desarrollo de la capacidad para satisfacer las necesidades locales de regiones y países, y las operaciones de la sede relacionadas con la ejecución nacional pasaron a formar parte integral de la Subdivisión de Finanzas. En ese sentido, el Comité apoya los esfuerzos del UNFPA por reforzar los controles y prácticas de gestión a los niveles local y de la sede y alienta a que se emprendan nuevas iniciativas para abordar las causas subyacentes de los problemas y dificultades de la ejecución nacional. Además, el Comité recomienda que el UNFPA revise las políticas vigentes en materia de ejecución nacional para aclarar las condiciones para aplicar la modalidad de ejecución nacional, de ejecución directa u otras modalidades operacionales. De esa manera, el UNFPA podría adaptar sus mecanismos de financiación para aplicar la modalidad de aplicación más adecuada para un país o asociado en la financiación concreto y ofrecer la flexibilidad necesaria para ajustar mejor los recursos a la capacidad y las necesidades.

35. Para ayudar en la gestión orientada a los resultados, el Comité recomendó en 2008 que la administración del UNFPA elaborara y aplicara una estrategia integrada formal de gestión del riesgo institucional. En 2009, el UNFPA inició un estudio para recomendar medidas para su elaboración en el que se examinaban los marcos relacionados con la gestión del riesgo existentes en el Fondo que podían apoyar la estrategia. En 2010, el UNFPA contrató a un asesor superior de gestión del riesgo institucional. En 2010, el Comité se reunió con el asesor del riesgo institucional y examinó el plan inicial de riesgo institucional. El Comité reitera la importancia de incluir los distintos marcos vigentes relativos a la gestión del riesgo en el UNFPA y desarrollar los sistemas y procesos adicionales necesarios para apoyar una estrategia amplia de gestión del riesgo institucional que se centre en resultados y detecte la exposición a riesgos y trate de reducirla en toda la organización y en sus relaciones externas. El Comité reitera la importancia de que el Comité Ejecutivo del UNFPA apoye la gestión del riesgo institucional y se preste más atención a las cuestiones de gobernanza, gestión y administración, incluidas las funciones de la Junta Ejecutiva y el Comité, así como a las relaciones con otros organismos de las Naciones Unidas.

36. Como se señaló en 2008 y se reiteró en 2009, una vez que se haya formulado y aplicado plenamente una estrategia integrada de gestión del riesgo institucional en el UNFPA, el Comité estará en condiciones de valorar de manera más completa las estrategias de mitigación del riesgo del UNFPA, incluidos el nivel de riesgo aceptable para el Fondo y los riesgos residuales. Después el Comité podrá contribuir más directamente al logro de los objetivos estratégicos e institucionales del UNFPA prestando un amplio asesoramiento estratégico general al Director Ejecutivo sobre la exposición a los riesgos a nivel de toda la organización. El Comité espera con interés proseguir su diálogo con la administración del UNFPA sobre la integración de las estrategias de mitigación para las cuestiones específicas y diferenciadas de interés con las estrategias de mitigación necesarias para los riesgos generales y fundamentales que pueda correr la organización.

### **Conclusión general**

37. El Comité ha examinado el informe sobre las actividades de auditoría y supervisión internas en 2010 (DP/FPA/2011/5) que se presenta a la Junta Ejecutiva,

ha tomado nota de su evaluación global de la exposición y las tendencias al riesgo del UNFPA, y está de acuerdo con sus contenidos. El Comité apoya el nuevo énfasis del informe, a saber, formular recomendaciones para su examen por la Junta Ejecutiva a fin de que el UNFPA pueda cumplir su mandato con mayor eficacia.

38. El Comité valora los importantes avances obtenidos por el UNFPA a lo largo de los últimos años en un entorno marcado por muchas dificultades. El Comité expresa su apoyo al fortalecimiento constante de una cultura de rendición de cuentas en toda la organización y de sus procesos de garantía. El Comité confía en que el asesoramiento estratégico y las recomendaciones aportados a la administración del UNFPA en 2010 contribuyan a desarrollar y mantener el marco adecuado de supervisión y rendición de cuentas, así como los sistemas de apoyo y las prácticas de aplicación necesarios.

## Anexo 5

### **Respuesta de la administración al informe anual del Comité Asesor de Auditoría**

1. La respuesta de la administración del UNFPA al informe anual del Comité Asesor de Auditoría (CAA) se presenta de acuerdo con la decisión 2008/37 de la Junta Ejecutiva. En la respuesta completa de la administración al informe sobre las actividades de auditoría y supervisión internas del UNFPA en 2010, que figura en el sitio web de la Junta Ejecutiva del UNFPA, puede consultarse más información sobre varios asuntos tratados en la presente respuesta.

2. El UNFPA agradece y acoge con satisfacción el informe anual de 2010 del Comité. En 2010, el UNFPA continuó beneficiándose de las consultas periódicas con el Comité y desea expresar su agradecimiento al Presidente y a los miembros del Comité: su empeño y orientación han sido muy valiosos para continuar fortaleciendo las prácticas de gestión del UNFPA.

#### *Reestructuración (párrafos 12 y 13 del informe anual del Comité Asesor de Auditoría)*

3. Como parte del informe anual del Director Ejecutivo, el UNFPA informa periódicamente a la Junta Ejecutiva sobre el progreso y las consecuencias de la reorganización. En ese sentido, el Fondo también ha establecido una serie de indicadores que reflejan la calidad y el apoyo prestados por las oficinas regionales a las oficinas en los países.

4. La administración del UNFPA espera con interés la evaluación de la reorganización que llevará a cabo la División de Servicios de Supervisión (DSS) en 2012, así como la auditoría de gobernanza (en las sedes y en las oficinas regionales) para respaldar la implementación de programas en 2011. Los resultados de esas evaluaciones serán fundamentales para impulsar los futuros esfuerzos del Fondo con objeto de fortalecer el organigrama y adaptarlo a los objetivos estratégicos de la organización.

#### *Planificación de la sucesión y la fuerza de trabajo (párrafo 14 del informe anual del Comité Asesor de Auditoría)*

5. La administración del UNFPA coincide con la observación del Comité relativa a la importancia de prestar más atención a la dimensión de recursos humanos del cambio y la continuidad institucional. Acorde con el marco de planificación de la sucesión, la gestión de talentos y la planificación de la fuerza de trabajo son prioritarios, en concreto habida cuenta de las jubilaciones previstas de funcionarios directivos superiores. Para responder a las preocupaciones relativas a las funciones y responsabilidades, se hace hincapié en garantizar que el personal nuevo y existente reciba cursos de orientación inicial y de capacitación amplios.

#### *Planificación de los recursos institucionales (párrafo 15 del informe anual del Comité Asesor de Auditoría)*

6. Por conducto del Grupo de patrocinadores ejecutivos, el Grupo de gobernanza interinstitucional y otros mecanismos, el UNFPA colabora estrechamente con otras organizaciones asociadas que emplean el sistema Atlas (el PNUD, el UNICEF, la

UNOPS, ONU-Mujeres y la Universidad de las Naciones Unidas) para garantizar la coordinación de las actividades del sistema Atlas con objeto de prevenir y resolver cualquier problema que pueda surgir con respecto al sistema Atlas, como la garantía de calidad, la disponibilidad y la gestión de recursos, el funcionamiento y las actualizaciones del sistema, incluidas las que responden a los requisitos de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS).

*Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (párrafos 16 y 17 del informe anual del Comité Asesor de Auditoría)*

7. Por conducto de la Junta de las IPSAS del sistema de las Naciones Unidas, el UNFPA trabaja en estrecha colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas para garantizar la aplicación de las IPSAS en 2012.

8. El plan de aplicación de las IPSAS del UNFPA, que contiene un análisis de los riesgos y propuestas de medidas de mitigación, incluye actividades para garantizar que se introduzcan en las políticas de contabilidad y las prácticas y los sistemas institucionales los cambios necesarios para apoyar la transición de las Normas de contabilidad del sistema de las Naciones Unidas a las IPSAS. El plan original ha sido actualizado para reflejar las recomendaciones formuladas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, la División de Servicios de Supervisión y el Comité. El propio Comité reconoció en la reunión de febrero de 2011 que el plan de trabajo detallado y revisado, en el que se mencionan los hitos, los entregables y los responsables institucionales, respondía a sus recomendaciones. Se está elaborando un plan de trabajo detallado para apoyar la estrategia de aplicación de las IPSAS.

*Función de ética (párrafo 19 del informe anual del Comité Asesor de Auditoría)*

9. La administración del UNFPA acoge con satisfacción la atención que presta el Comité a la función de ética, de conformidad con el mandato revisado del Comité. Se puede encontrar información detallada sobre las actividades relativas a la ética en el Informe de la Oficina de Ética del UNFPA (DP/FPA/2011/6).

*Marco de control interno (párrafo 22 del informe anual del Comité Asesor de Auditoría)*

10. El UNFPA ha llevado a cabo un examen amplio de su marco de control interno basado en las normas internacionalmente reconocidas del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway para la eficacia de los controles internos, aplicadas a seis procesos institucionales fundamentales. El marco de control interno se estableció a través de una aplicación web fácil de usar con vínculos a las políticas y los procedimientos aplicables. Se aplicó la separación estricta de tareas descrita por el marco de control interno y se hizo obligatoria la presentación de listas de verificación trimestrales de la responsabilidad financiera. Se proporcionó apoyo y asesoramiento adicional a las oficinas sobre el terreno en cuanto a los procedimientos que debían aplicarse en situaciones de emergencia y en las oficinas descentralizadas. Se ha hecho obligatoria la certificación en la esfera de contratación y se está organizando un curso de certificación sobre el marco de control interno.

*Función y recursos de la División de Servicios de Supervisión (párrafos 23 a 28 y 30 y 31 del informe anual del Comité Asesor de Auditoría)*

11. La administración del UNFPA acoge con satisfacción la estrategia adoptada por la División de Servicios de Supervisión en 2010, que se ajusta a las necesidades de la organización y apoya los objetivos estratégicos del UNFPA. La administración se ha beneficiado de los servicios de garantías y asesoramiento de la División, que han pasado de identificar los problemas a formular recomendaciones prácticas a la administración. El UNFPA continuará intensificando sus esfuerzos para aplicar las recomendaciones formuladas por la División y la alienta a enviar representantes a reuniones clave sobre prácticas institucionales y la prestación de asesoramiento sobre iniciativas institucionales fundamentales del UNFPA.

12. Como se demostró a lo largo de 2010, la administración del UNFPA está comprometida a garantizar la disponibilidad de los recursos adecuados para la División y continuará ocupándose con carácter prioritario de que la División cuente con la capacidad necesaria para cumplir las disposiciones de su estatuto y proporcionar el nivel de garantía necesario para apoyar los objetivos estratégicos del UNFPA.

*Evaluación (párrafo 29 del informe anual del Comité Asesor de Auditoría)*

13. La administración del UNFPA se compromete a seguir adelante con sus esfuerzos por mejorar el diseño, el enfoque programático y el seguimiento y la evaluación del programa basado en datos empíricos. En consonancia con su política de evaluación, el UNFPA está intensificando sus esfuerzos por promover una cultura de evaluación y mejorar la cobertura, la calidad y el uso de las evaluaciones para, en última instancia, reforzar el diseño y la implementación del programa. También se están adoptando medidas para mejorar la programación basada en datos concretos y se abordará la cuestión de la concentración de los programas, entre otras, en el examen de mitad de período en curso del plan estratégico.

*Recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas (párrafos 20, 21 y 32 del informe anual del Comité Asesor de Auditoría)*

14. Para garantizar que el personal preste atención a las recomendaciones de la auditoría y las cumpla, el UNFPA ha incluido la aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores como indicadores para las dependencias institucionales y el desempeño del personal, estableciendo una firme vinculación entre la gestión del desempeño y la rendición de cuentas, y asegurando retribuciones y sanciones efectivas, en el marco del Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas.

15. La administración del UNFPA está revisando el proceso aprobado para hacer un seguimiento de las recomendaciones de la División de Servicios de Supervisión y la Junta de Auditores con miras a garantizar que su aplicación se lleva a cabo con un enfoque más sistemático y estratégico. Como medida provisional, y para todo 2011, se ha establecido un comité de seguimiento de la auditoría, presidido por el Director Ejecutivo, para seguir de cerca la aplicación de las recomendaciones de las auditorías tanto externa como interna y los problemas que vayan surgiendo, cuando sea necesario, y garantizar el cumplimiento oportuno de las recomendaciones. La División participa en este Comité en calidad de observadora.

16. El UNFPA colabora periódicamente con la Junta de Auditores de las Naciones Unidas para beneficiarse de su asesoramiento constante sobre temas relacionados con la auditoría.

*Ejecución nacional (párrafos 33 y 34 del informe anual del Comité Asesor de Auditoría)*

17. En 2010, el UNFPA continuó intensificando sus esfuerzos por ocuparse de las cuestiones relacionadas con la ejecución nacional y hacer de ella una prioridad clave de la organización. Para que su respuesta sea más centrada y eficaz, el UNFPA se guía por las recomendaciones que figuran en la evaluación de la supervisión del proceso de auditoría de la modalidad de ejecución nacional de 2009 elaborado por la División de Servicios de Supervisión. Algunas de las medidas incluyen una nueva redacción del mandato de la modalidad de ejecución nacional para el proceso de auditoría de 2010 y la contratación de una empresa de auditoría general para que se ocupe de las auditorías de la ejecución nacional que no lleven a cabo entidades fiscalizadoras superiores. Se espera que esta medida aumente la calidad y la puntualidad de los informes de auditoría de la ejecución nacional preparados en 2011, para que los auditores internos y externos puedan tener confianza en los informes de auditoría de la ejecución nacional y garantizar una cobertura adecuada de la auditoría de los gastos de ejecución nacional. El proceso de auditoría de la ejecución nacional y la aplicación de tecnología de la información que lo apoya están siendo examinados con el objetivo de hacerlos más simples y fiables. Como se sugiere en el informe anual del Comité, en enero de 2011 el Director Ejecutivo del UNFPA recordó a las oficinas en los países las distintas modalidades de ejecución disponibles y proporcionó orientación sobre las modalidades de ejecución que se pueden usar en circunstancias determinadas.

*Gestión del riesgo institucional (párrafos 35 y 36 del informe anual del Comité Asesor de Auditoría)*

18. El Asesor de gestión de riesgos del UNFPA coordina la evaluación de los perfiles de riesgo a los niveles del país, regional y de la sede. En 2011 se llevará a cabo un programa piloto para detectar y evaluar los riesgos, con miras a elaborar las estrategias de mitigación de riesgo adecuadas. La gestión del riesgo institucional aprovechará al máximo los sistemas existentes, integrando la gestión de riesgos en las políticas, los procedimientos y los procesos.

19. En resumen, el UNFPA continuará intensificando sus esfuerzos por aplicar las recomendaciones del Comité Asesor de Auditoría. El Director Ejecutivo y el personal directivo superior del UNFPA han hecho del refuerzo de la rendición de cuentas la prioridad absoluta de la organización para 2011 y, con el asesoramiento constante del Comité, se comprometen plenamente a garantizar el cumplimiento de los objetivos y los elevados resultados establecidos y el uso eficaz de los recursos del UNFPA.