



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

Distr.: General  
13 de abril de  
2020

Español  
Original: Inglés

**Segundo periodo ordinario de sesiones de 2020**

Del 31 de agosto al 4 de septiembre de 2020, Nueva York

Artículo 2 de la agenda provisional

**UNFPA - Auditoría interna e investigación**

**Fondo de Población de las Naciones Unidas**

**Informe de la Oficina de Servicios de Auditoría e Investigación (OAI)  
sobre las actividades de auditoría interna e investigación del UNFPA en  
2019**

**Apéndice**

**Opinión sobre la adecuación y la efectividad del marco de gobernanza, gestión  
de riesgos y control del UNFPA\***

*Resumen*

Según la opinión del director de la Oficina de Servicios de Auditoría e Investigación, en base al alcance del trabajo realizado, la adecuación y la efectividad de la gobernanza del UNFPA, la gestión de riesgos y los procesos de control interno, se valoró que “requería algún tipo de mejora”, que significa que los procesos estaban diseñados de forma adecuada y funcionaban con eficacia pero se requería alguna mejora para ofrecer una seguridad razonable de que se alcanzarían los objetivos de la entidad o el área auditada. Sin embargo, ninguno de los problemas detectados se evaluó como si tuviera el potencial de poner en peligro gravemente este logro.

\*Publicado nuevamente debido a la repercusión de la COVID-19 en las reuniones

## **I. Opinión**

1. La opinión sobre la adecuación y la efectividad del marco de gobernanza, gestión de riesgos y control del UNFPA se proporciona de conformidad con la decisión 2015/13 de la Junta Ejecutiva de junio de 2015.

2. Según la opinión del director de la Oficina de Servicios de Auditoría e Investigación (OAIS), con base en el alcance del trabajo realizado, la adecuación y la eficacia de la gobernanza del UNFPA, la gestión de riesgos y los procesos de control interno, se “requería algún tipo de mejora”, que significa que los procesos estaban diseñados de forma adecuada y funcionaban con eficacia pero se requería alguna mejora para ofrecer la seguridad razonable de que se alcanzarían los objetivos de la entidad o el ámbito auditados. Sin embargo, ninguno de los problemas detectados se evaluó como si tuviera el potencial de poner en peligro gravemente este logro.

## **II. Responsabilidades de la dirección del UNFPA**

3. La dirección del UNFPA es responsable de diseñar y mantener la gobernanza, la gestión de riesgos y los procesos de control interno, así como de garantizar que estos funcionen de manera efectiva. La responsabilidad de la OAIS se limita a evaluar de manera independiente la adecuación y efectividad de estos procesos.

## **III. Criterios utilizados para evaluar la adecuación y la efectividad de la gobernanza, la gestión de riesgos y los procesos de control interno**

4. La OAIS utilizó el marco de control interno de 2013 y el marco integrado de gestión del riesgo empresarial de 2014 del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, adoptados por el UNFPA como base para su marco de control interno y el proceso de gestión del riesgo empresarial, respectivamente, como el principal criterio para evaluar la adecuación y la efectividad de la gobernanza, la gestión de riesgos y los procesos de control interno para proporcionar la seguridad razonable del logro de los objetivos del UNFPA en las categorías siguientes:

- (a) *Estrategia*: cumplimiento del mandato del UNFPA y logro de los objetivos del plan estratégico.
- (b) *Operaciones*: efectividad y eficiencia de las operaciones del UNFPA, incluidos (i) los objetivos de rendimiento operativo y financiero; (ii) la conformidad de los gastos con el objetivo para el que se asignaron los fondos; y (iii) protección de los activos contra la pérdida.
- (c) *Generación de informes*: fiabilidad de los (i) informes financieros y (ii) no financieros tanto externos como internos del UNFPA.
- (d) *Cumplimiento*: cumplimiento del marco regulatorio del UNFPA como establece su mandato legislativo, normas, reglamentos, políticas y procedimientos.

## **IV. Alcance del trabajo de auditoría y fuentes adicionales de evidencia que se tienen en cuenta para formular la opinión**

5. La opinión se basa en (a) las auditorías de la OAIS de las oficinas sobre el terreno, y en la medida en que sea relevante; (b) las auditorías conjuntas de las actividades conjuntas de las Naciones Unidas, realizadas entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019, tal como se detalla en el informe de la Oficina de Servicios de Auditoría e Investigación sobre las actividades de auditoría interna e investigación del UNFPA en 2019 (DP/FPA/2020/6, secciones IV y VI, y Anexo 2).

6. Todas las auditorías de la OAIS se llevaron a cabo de conformidad con las políticas aplicables que la oficina debe cumplir: la política de supervisión, las normas y reglamentos financieros y las normas

y reglamentos de personal, así como las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.<sup>1</sup>

7. Para formular su opinión, la OAIS consideró, según fuera apropiado, otras fuentes de evidencia, como: (a) el conocimiento de la auditoría acumulativo procedente de las auditorías de la OAIS realizadas en años anteriores, según se consideraran relevante; (b) el resultado de la evaluación de riesgos de la auditoría de 2019, llevada a cabo para respaldar el desarrollo del plan de auditoría de 2020; (c) el estado de aplicación de las recomendaciones de la auditoría interna en fecha de 31 de diciembre de 2019; (d) los problemas sistémicos denunciados por las investigaciones realizadas en 2019; (e) los resultados provisionales de la auditoría denunciados por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas en sus memorandos de observación de auditoría provisionales sobre la auditoría de 2019 de los estados financieros del UNFPA emitidos en febrero de 2020; (f) los resultados de las auditorías de ejecución nacional encargadas por la dirección y realizadas en 2019; (g) los resultados de las autoevaluaciones de control realizadas por varias oficinas nacionales y regionales, así como por determinadas unidades empresariales de la sede central en diciembre de 2019; (h) informes de seguridad de terceros en relación con los depositarios de inversiones, la gestión de proveedores subcontratados, y algunos servicios y sistemas de tecnología de la información (véase el párrafo 10 a continuación); y (i) los resultados de las evaluaciones de riesgos estratégicas y de fraude realizadas como parte del proceso de gestión del riesgo empresarial en virtud de la aplicación por parte de la gestión, en la medida en que esté disponible al preparar esta opinión.

8. Las auditorías y algunas fuentes de evidencia adicionales consideradas para los fines de formulación de la opinión se refieren a las actividades realizadas por el UNFPA en 2018 o en años anteriores y durante el primer trimestre de 2019. Podrían identificarse cuestiones adicionales que podrían repercutir en la opinión, en caso de que el trabajo de auditoría adicional se hubiera realizado en 2019 o en años anteriores.

9. En 2019, como en años anteriores, el UNFPA subcontrató funciones significativas a otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, como: (a) algunas actividades de gestión de recursos humanos; (b) la preparación y el pago de nóminas a la plantilla y a los titulares de contratos de servicio; (c) el procesamiento de pagos; (d) la gestión de la tesorería; (e) el alojamiento y la gestión del sistema de planificación de recursos empresariales; y (f) otros servicios de tecnología de la información. La dirección del UNFPA confió en las actividades de supervisión de la gestión y fiduciarias realizadas por las organizaciones a las que se subcontrataron estas funciones, en relación con la adecuación y la efectividad de la gobernanza, la gestión de riesgos y los procesos de control interno relacionados. Estas funciones subcontratadas no se incluyen en la opinión de la OAIS.

10. Asimismo, el UNFPA subcontrata varias funciones de tecnología de la información y la comunicación, incluido el alojamiento de sistemas significativos (correo electrónico, almacenamiento), a proveedores de servicios de terceros. El UNFPA obtuvo informes de seguridad de terceros o certificados sobre la adecuación y la eficacia de la gobernanza, la gestión de riesgos y los procesos de control interno para sus servicios de oficina, correo electrónico y almacenamiento en la nube, así como otros servicios en uso en la OAIS. El UNFPA no obtuvo informes de seguridad de terceros en relación con la gestión de cortafuegos y vulnerabilidades, el mantenimiento de las infraestructuras tecnológicas, los servicios de alojamiento de páginas web y las aplicaciones relacionadas con la formación. Por lo tanto, estos tampoco se incluyen en la opinión de la OAIS.

## **V. Proceso seguido para agregar los resultados de la auditoría y los problemas de evaluación**

11. Los resultados de las auditorías realizadas por la OAIS y la evidencia adicional considerada para formular la opinión se agregaron por el ámbito de la auditoría y el proceso mediante el marco anteriormente desarrollado para la evaluación de la auditoría de riesgos y para la elaboración de informes de los resultados clave derivados de las actividades de auditoría interna e investigación.

<sup>1</sup> Promulgadas por el Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés).

12. Se evaluó el posible impacto de los problemas detectados en el logro de los objetivos relevantes del UNFPA en las categorías detalladas en el párrafo 4 anterior, teniendo en cuenta: (a) las valoraciones asignadas a las entidades, los procesos, los programas y los ámbitos incluidos en las auditorías, ponderados en base al valor de los gastos auditados; (b) la naturaleza y la relevancia de los problemas identificados, juntos y por separado; (c) las causas fundamentales y la generalización de los problemas detectados; (d) el perfil de riesgo, según se determine, en base al resultado de la evaluación de riesgos de la auditoría de la OAIS, y la relevancia de los procesos afectados; (e) el grado con el que se han aplicado las recomendaciones de auditoría en relación con estos procesos; y (f) la adecuación y la efectividad de la compensación de los controles que trabajan en la sede central o en las oficinas regionales que podrían contribuir a atenuar la repercusión de los problemas detectados.

## **VI. Base para la opinión formulada**

13. La OAIS evaluó la adecuación y efectividad de la gobernanza del UNFPA, la gestión de riesgos y los procesos de control interno como que “requería algún tipo de mejora”, que significa que los procesos estaban diseñados de forma adecuada y funcionaban con eficacia pero se requería alguna mejora para ofrecer la seguridad razonable de que se alcanzarían los objetivos en las categorías detalladas en el párrafo 4 anterior.

14. Las ámbitos de mejora principales que conducen a esta opinión se describen a continuación:

### **A. Gobernanza y gestión de riesgos**

#### ***Marco de control integrado***

15. El marco de control integrado experimentó mejoras significativas en 2019 como resultado del trabajo y los avances realizados en 2019 y en años anteriores. Las directrices y políticas clave se elaboraron y publicaron en el mismo año, como la política de desembolso de efectivo y las directrices para la adquisición revisadas. Se mejoraron los procesos de notificación del desempeño y se formuló una estrategia antifraude. El nuevo sistema de planificación de recursos empresariales, que incluirá un módulo de gobernanza, riesgo, y cumplimiento, debería presentar oportunidades adicionales para la integración de controles y procedimientos que cubran todos los procesos de gestión de gobernanza, programas y operaciones pertinentes, no solo dentro del UNFPA, sino también dentro del sistema de las Naciones Unidas, para mejorar el cumplimiento.

16. La finalización del marco de control integral e integrado en desarrollo continúa siendo una necesidad para impulsar la concienciación de la administración sobre los requisitos de control interno (y complementar así los avances ya logrados, como en las actividades de concienciación antifraude), y hacer cumplir mejor la responsabilidad del control interno. El marco debe atender también a las necesidades de las actividades de desarrollo y humanitarias.

#### ***Gestión del riesgo empresarial***

17. La dirección siguió introduciendo cambios en el proceso de gestión del riesgo empresarial en 2019, adoptando un enfoque de riesgos diferenciado para contextos o programas específicos, con la intención de concentrar los recursos en áreas de mayor riesgo. Por ejemplo, se adoptó un proceso de gestión de riesgos proactivo y preventivo, centrado en proyectos censales, con orientación de gestión operativa y financiera y formación relacionada. Estas orientaciones se podrían formalizar y compartir más ampliamente, y el resultado de la evaluación de riesgos debe integrarse en la aplicación ‘MyRisks’ para asegurar la transparencia de riesgos de toda la organización. Del mismo modo, este enfoque se podría extender a las oficinas nacionales involucradas en contextos de desarrollo y humanitarios, con el fin de incluir perfiles de riesgo diferenciados y medidas de mitigación en la aplicación ‘MyRisks’.

18. En un intento de poner en práctica un proceso de garantía de calidad más diferenciado y estricto, la dirección comenzó a examinar las evaluaciones de riesgos de las oficinas nacionales, con el objetivo de identificar áreas que requiriesen supervisión exhaustiva. La documentación de las clasificaciones de riesgo asignadas sigue necesitando una mejoría significativa.

19. En esta área se necesitan mayores esfuerzos, puesto que el proceso continúa madurando. La integración de la gestión de riesgos empresariales con el proceso y marco de control interno más amplio, incluida la planificación de resultados, ha comenzado y debe completarse. Asimismo, el objetivo de reducir las deficiencias en las capacidades que limitan la pertinencia y efectividad de las evaluaciones realizadas por las unidades empresariales debe recibir atención constante. El progreso logrado en 2019 con respecto al desarrollo de una política de riesgos empresariales integral, incluidas la declaración de apetito de riesgo, el desarrollo de capacidad y la concienciación, deben formar la base de futuras mejoras en el próximo año.

#### ***Estructura organizativa y dotación de personal***

##### *(i) Capacidad de la unidad empresarial*

20. Se siguieron detectando retrasos en la revisión de las estructuras organizativas y el personal para la realineación con la ejecución de los programas y las necesidades operativas. Si bien se desarrollaron herramientas para respaldar el diseño organizativo en las oficinas nacionales, la optimización del enfoque de realineación de las oficinas sigue siendo una necesidad y fortalecería la capacidad en esta área para mejorar la puntualidad.

##### *(ii) Vacantes en posiciones principales*

21. Como en años anteriores, la dirección continuó tomando medidas para reducir las tasas de vacantes para las posiciones de dirección principales, con una reducción en el número de vacantes que permanecen sin cubrirse durante largos periodos de tiempo. Es necesario prestar una atención constante a esta área para optimizar el proceso de contratación, mediante una reconsideración de los pasos necesarios y su duración, así como de los puntos de control.

#### ***SopORTE y supervisión de la sede central y las oficinas regionales***

22. Los controles de supervisión gerencial (es decir, la “segunda línea de defensa”) en la sede central y en las oficinas regionales mejoraron de manera significativa en 2019, con el mejoramiento constante de nuevos informes gerenciales y de excepciones desarrollados por vez primera en 2018. En concreto, el proceso de notificación del desempeño se consolidó en 2019, con un contenido de notificación ampliado que cubre varias áreas de riesgo prioritarias, incluida la supervisión de la cadena de suministro de productos. Se mejoró el control de recaudación del impuesto sobre el valor añadido y demás impuestos similares, y se aplicó una responsabilidad más estricta a las oficinas sobre el terreno con respecto a las recaudaciones perdidas.

23. La “segunda línea de defensa” debe seguir reforzándose con términos de referencia y directrices claros acerca de la naturaleza, el alcance y la frecuencia de la supervisión de la dirección, la automatización y la integración de los procesos de revisión con el nuevo sistema de planificación de recursos de la empresa, y proporcionando recursos humanos y financieros que se correspondan con una estructura de supervisión de la dirección efectiva.

24. Para reducir el riesgo que pudiera surgir de las deficiencias en el liderazgo y la supervisión de la dirección, se deben seguir reforzando el apoyo y la supervisión que brindan la sede central y las oficinas regionales a las unidades empresariales con vacantes en puestos clave, intervenciones humanitarias y la gestión del cambio. Se valora positivamente la iniciativa institucional en curso en esta área.

## **B. Control interno**

### ***Gestión del programa***

#### *(i) Planificación y aplicación del programa*

##### *a. Gestión basada en los resultados*

25. Las medidas relacionadas con la gestión basada en los resultados adoptadas por la dirección antes de 2018 continuaron generando resultados en 2019, con una planificación e implementación del programa más eficaces, y el seguimiento de los resultados del programa. Algunos ejemplos de estas mejoras son la introducción de un marco de referencia para la gestión basada en los resultados con el fin de mejorar la calidad de la respuesta general de la gestión basada en los resultados, la garantía de calidad efectuada a nivel de las oficinas regionales en el desarrollo de los programas nacionales, la prestación de

orientación normativa, el establecimiento de procesos de revisión por pares de país a país, y herramientas para apoyar a las oficinas nacionales en asuntos programáticos.

26. Como se ha observado en años anteriores, los marcos integrales de recursos y resultados del programa, que complementan los documentos programáticos nacionales, regionales, y corporativos, deben seguir reforzándose en referencia a: (a) los resultados del programa; (b) los indicadores y las bases de referencia y objetivos relacionados; (c) los hitos (es decir, resultados provisionales); y (d) los cálculos de recursos, con información desglosada para todos los periodos del ciclo del programa.

27. Estos marcos permiten una planificación y una aplicación más eficaces de las actividades del programa de UNFPA, y una mejor supervisión del progreso para alcanzar los resultados esperados del programa. Esto también complementaría el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y las matrices de resultados y recursos que se encuentran en un nivel elevado de agregación o, donde ya se haya adoptado, la planificación en virtud del Marco de Cooperación para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas.

#### *b. Gestión del plan de trabajo*

28. Tras la introducción de la política en 2018, la gestión del plan de trabajo continuó mejorando en 2019, y se añadieron nuevas funcionalidades al sistema de programación global, lo que potenció su utilidad. Para mejorar aún más la efectividad del proceso de gestión del plan de trabajo, es necesario fortalecer significativamente varias áreas: (a) la puntualidad en la finalización del plan de trabajo y su nivel de detalles; (b) una mejor racionalización y documentación de los presupuestos del plan de trabajo; (c) la actualización periódica del plan de trabajo para reflejar cambios significativos en las actividades planificadas, los presupuestos o los recursos que se producen de forma continua; y (d) un mayor desarrollo de las habilidades del personal en el uso del sistema de programación global.

#### *c. Controles de gestión financiera del programa*

29. En 2019, la finalización de la implementación de las funcionalidades del sistema de programación global de los formularios electrónicos de autorización de financiación y certificado de gastos, las solicitudes de pago directo y los informes de progreso del plan de trabajo que permiten una mejor supervisión y revisión periódica, por ejemplo, mediante la reconciliación de presupuesto con situación real, ayudó a mejorar los procedimientos y controles de gestión financiera del programa. La dirección también mejoró la orientación en esta área mediante la agrupación de diferentes documentos e instrucciones en una única fuente integral de referencia. Se mejoró el cálculo de costes de las propuestas de alta financiación con medidas y herramientas adicionales, incluido el apoyo directo de la sede central.

30. A pesar de los avances conseguidos, la configuración de los planes de trabajo y de los presupuestos requiere atención constante y un mayor fortalecimiento, con un rigor parecido al que se aplica actualmente al presupuesto institucional.

31. La transformación de las TIC debe integrar los puntos mencionados en (a) hasta (c) anteriores en el desarrollo del nuevo sistema de planificación de recursos empresariales.

#### *(ii) Gestión de los asociados en la ejecución*

##### *d. Capacidad de los asociados en la ejecución*

32. Las evaluaciones de los asociados en la ejecución revisadas en 2019 fueron más oportunas que las de años anteriores y mostraron una mejora en la documentación de la capacidad de gestión financiera y programática, incluidos los controles de prevención de fraude. Sin embargo, deben ser más rigurosas en la evaluación de la capacidad de los asociados en la ejecución y en la identificación de las necesidades de creación de capacidad, además de guiar la elección de las modalidades de transferencias de efectivo más adecuadas y el alcance de las actividades de aseguramiento necesarias.

33. En 2019, las evaluaciones de los asociados en la ejecución cubrieron dos áreas. Con respecto a la gestión de la cadena de suministro, se crearon y probaron herramientas de evaluación de la capacidad para aplicarlas a los asociados en la ejecución correspondientes en 2020. En cuanto a la prevención de la explotación y el abuso sexual, en 2019 se continuó utilizando el protocolo desarrollado y acordado por las organizaciones de las Naciones Unidas en 2018, y se desarrollaron actividades de gestión del riesgo en este ámbito que se aplicarán en 2020.

34. En la actualidad, estas tres evaluaciones parecen desalineadas y deben condensarse en un enfoque coherente para minimizar el impacto en los asociados en la ejecución. Asimismo, se debe

considerar el aprovechamiento de las evaluaciones realizadas por otras organizaciones que se consideren lo suficientemente sólidas.

*e. Supervisión financiera de los asociados en la ejecución*

35. La supervisión financiera de los asociados en la ejecución para garantizar que los fondos proporcionados se utilicen para los fines previstos, de conformidad con los planes de trabajo y presupuestos aprobados, es un ámbito que siguió requiriendo atención en 2019. En particular, aún deben fortalecerse el proceso, la metodología, la profundidad y el alcance de las verificaciones esporádicas, incluida su documentación.

36. Sigue siendo necesario el fortalecimiento de la capacidad y las habilidades del personal involucrado en la gestión de los asociados en la ejecución.

*(iii) Gestión de la cadena de suministro*

37. La dirección debe seguir atendiendo a los retrasos en el despacho aduanero, la inconsistencia en el desempeño y la documentación de los controles de recepción e inspección para las mercancías entrantes, las deficiencias en las instalaciones y los controles de gestión de almacenes, y la falta o insuficiencia de supervisión, seguimiento y notificación en relación con el nivel, la distribución y disponibilidad del inventario de productos hasta los puntos de prestación de servicios.

38. En 2019, la dirección, en colaboración con otras partes interesadas pertinentes del programa, emprendió una serie de iniciativas para mejorar el apoyo a los países en los que se ejecutan los programas y solventar las deficiencias en los sistemas de gestión de la cadena de suministro. Para promover una mayor transparencia, hasta la 'recta final', la dirección puso a prueba un nuevo proceso de aseguramiento para supervisar los productos mediante distintos mecanismos (como evaluaciones específicas de los asociados en la ejecución, mapas de la cadena de suministro, autoinformes de inventario, verificaciones esporádicas y revisiones de inventario específicas). Entre otras iniciativas, por ejemplo, se incluyó el diseño y la capacitación para el uso de una herramienta que asiste a las oficinas sobre el terreno en la cuantificación, implementada en 35 países como mecanismo para permitir tanto al UNFPA como a los asociados en la ejecución detectar los eslabones más débiles de la cadena de suministro y determinar los puntos en los que centrar los recursos.

39. Se espera que el aumento de estos esfuerzos y la revisión prevista de las disposiciones organizativas de gestión de la cadena de suministro en 2020 mejoren la transparencia y la efectividad. El impacto total de estas medidas se analizará en futuras auditorías.

***Gestión de operaciones***

*(i) Gestión de los recursos humanos*

40. En el área de gestión de permisos se observaron avances como resultado de la automatización y una mejor comunicación.

41. La concesión de contratos y el cálculo y pago de tasas de consultoría se siguieron gestionando manualmente en 2019, con cierto nivel de desviación de las políticas y procedimientos relativos a la selección, la adjudicación y la gestión de contratos de servicio y de consultores individuales. Las listas regionales e institucionales de consultores requieren más atención. Como se expone en el párrafo 21, el proceso de contratación debe optimizarse para reducir su duración al tiempo que se examina mediante puntos de control relevantes. Se esperan mejoras como parte de la transformación de las TIC.

*(ii) Contratación*

42. Los procedimientos de contratación continuaron funcionando de manera eficaz para las actividades de contratación no humanitarias centralizadas llevadas a cabo por la sucursal de servicios de contratación, que representa aproximadamente la mitad de la contratación total en el UNFPA. Se siguieron encontrando varios casos de incumplimiento de los procedimientos de contratación en oficinas nacionales, particularmente en lo que respecta a la planificación de contrataciones, licitaciones y la adjudicación de contratos, principalmente en contextos frágiles o humanitarios en los que se dieron picos repentinos de necesidad de contratación que afectaron a la planificación y a la capacidad (en competencias y número) del personal de las oficinas nacionales.

43. Los controles de la ‘segunda línea de defensa’ siguieron mejorando en 2019, con el establecimiento de un sistema de centros de coordinación de contrataciones para las oficinas nacionales y la creación de capacidad mediante talleres de formación de contratación a nivel regional para introducir cambios de políticas clave. Estos requieren un mayor fortalecimiento para poder abordar los riesgos derivados del incumplimiento de los procedimientos de contratación, como se expone en el párrafo 42 anterior, incluida la introducción de la contratación electrónica a escala nacional, prevista como parte de la transformación de las TIC.

*(iii) Gestión financiera*

44. Los controles de la ‘segunda línea de defensa’, implementados a nivel de la sede central, continuaron mitigando significativamente el impacto de las transacciones con errores de codificación a nivel de las oficinas nacionales en la notificación financiera. Por ejemplo, se mejoró el sistema de programación global para evitar seleccionar códigos de cuenta incorrectos, se establecieron revisiones periódicas obligatorias de las transacciones para detectar y corregir los errores de código a nivel de las oficinas nacionales y de la sede central, y se realizaron varias sesiones de creación de capacidad dirigidas a las oficinas nacionales con altos índices de errores de codificación.

45. La necesidad de reflejar y aprobar los compromisos financieros en Atlas de manera oportuna mediante la emisión de pedidos y órdenes de compra previos a las decisiones, con el fin de que se comuniquen los gastos de bienes y servicios o de reembolso a los proveedores o asociados en la ejecución, sigue siendo un área de interés para minimizar el riesgo de que se ejecuten transacciones sin la debida autorización de la dirección y, potencialmente, se incurra en gastos que superen los recursos financieros disponibles.

46. Se espera que el nuevo sistema previsto de planificación de recursos empresariales propicie mejoras significativas a esta área.

*(iv) Tecnologías de la información y la comunicación*

47. Se siguieron observando avances en el proyecto de transformación de las TIC en curso, en particular, en relación a la gobernanza de la tecnología de la información y la comunicación y la gestión de los recursos. La implementación de los resultados de la evaluación de seguridad, en el marco de la transformación de las TIC, debe ser prioritaria. El impacto total de la transformación de las TIC se examinará en futuras auditorías.

**Áreas programáticas específicas**

*(i) Respuesta humanitaria*

48. La adaptación rápida a las situaciones humanitarias seguía siendo un desafío para las oficinas nacionales, con la necesidad de responder con prontitud a situaciones específicas, a menudo en el contexto de mayores riesgos de seguridad, y limitación de la disponibilidad y capacidad de los asociados en la ejecución. La disponibilidad de los fondos era, en ocasiones, impredecible, lo que provocaba cambios frecuentes en los marcos de resultados y recursos, incluidas la planificación del programa y las operaciones. Estos contextos requieren llevar a cabo evaluaciones del riesgo diferenciadas, que se adapten —cuando sea necesario— al marco de control interno para abordar estos riesgos, p. ej., en la contratación, la gestión de la cadena de suministro, la gestión de los asociados en la ejecución, la gestión financiera y los recursos humanos. Asimismo, también requiere la alineación de las estructuras de las oficinas y la capacidad de los recursos humanos.

49. Se prevé que el establecimiento de la Oficina Humanitaria en 2019 mejore la capacidad del UNFPA para liderar y responder ante situaciones humanitarias, con lo que se convertiría en una creciente proporción de la cartera de la organización. Hay medidas en marcha para aliviar los cuellos de botella operativos y programáticos anteriormente identificados, por ejemplo, relacionadas con procedimientos acelerados o a una movilización de recursos más especializada y coordinada. El cambio de mentalidad en la respuesta y la ejecución en contextos de desarrollo y humanitarios continúa siendo un desafío clave. El impacto de las medidas en curso y futuras se revisará en futuras auditorías.



*(ii) Censo*

50. El censo representa otra área de actividades en aumento. Su complejidad y los costes que conlleva presentaron desafíos a las oficinas nacionales, en la planificación oportuna de todo el ejercicio, la realización de presupuestos realistas y precisos, y la implementación operativa y supervisión rigurosas, p. ej., con la elección de asociados en la ejecución adecuados, la contratación puntual, el pago eficaz y seguro a los censistas, y el tratamiento contable adecuado de los activos. En el transcurso del año 2019, la dirección desarrolló orientaciones operativas, listas de verificación, y herramientas, incluida la gestión financiera, y proporcionó la formación correspondiente. Asimismo, también se fomentó la innovación, en términos de transferencia del conocimiento y de uso compartido de equipos, por ejemplo.

51. Puesto que se han planificado numerosos censos para lo que queda de la Ronda de Censos de 2020, es necesario seguir reforzando la capacidad y el apoyo destinados a las operaciones censales, incluida la actualización de los modelos de cálculo de costes censales, cuando sea necesario, para una presupuestación más realista y precisa. Las auditorías posteriores examinarán los avances relativos a esta cuestión.

---