



**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
30 de marzo de 2021

Original: inglés

Período anual de sesiones de 2021

Del 7 al 11 de junio de 2021, Nueva York

Artículo 3 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 (OAIS)
sobre las actividades de auditoría interna e investigación del
UNFPA en 2020**

Apéndice

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

Resumen

Según la opinión de la Directora de la Oficina de Servicios de Auditoría e Investigación, en base al alcance del trabajo realizado, la adecuación y la efectividad de la gobernanza, la gestión de riesgos y los procesos de control interno del UNFPA, se valoró que “*requerían algún tipo de mejora*”, lo 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 área auditada. Sin embargo, ninguno de los problemas detectados se evaluó como si tuviera el potencial de poner en peligro gravemente este logro.

Nota: El presente documento fue procesado en su totalidad por el UNFPA.



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 de la Directora de la Oficina de Servicios de Auditoría e Investigación (OAIS, por sus siglas en inglés), con base en el alcance del trabajo realizado, la adecuación y la eficacia de la gobernanza, la gestión de riesgos y los procesos de control interno del UNFPA “*requerían algún tipo de mejora*”, lo 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 las versiones del marco de control interno y el marco integrado de gestión del riesgo empresarial 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 internos como externos 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 las auditorías de la OAIS realizadas entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2020, 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 2020 (DP/FPA/2021/6, secciones IV y VI, y Anexo 3). Se debe tener en cuenta que la mayor parte de las auditorías de 2020 se centraron en oficinas sobre el terreno o regiones con una gran cartera humanitaria y, por lo tanto, solo representan una parte de la cartera total del UNFPA.

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.¹

7. Para formular su opinión, la OAIS consideró, según fuera apropiado, otras fuentes de evidencia, como: (a) el conocimiento acumulativo de la auditoría procedente de las auditorías de la OAIS realizadas en años anteriores, según se consideraran relevantes; (b) la evaluación de riesgos de auditoría de 2020 (revisada debido a la pandemia), así como el resultado de la evaluación de riesgos de auditoría de 2020/2021, llevada a cabo para respaldar el desarrollo del plan de auditoría de 2021; (c) el estado de aplicación de las recomendaciones de la auditoría interna con fecha de 31 de diciembre de 2020; (d) los problemas sistémicos denunciados por las investigaciones realizadas en 2020; (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 2020 de los estados financieros del UNFPA emitidos en marzo de 2021; (f) los resultados de las auditorías de asociados en la ejecución encargadas por la dirección y realizadas en 2020; (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 enero de 2021; (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 11 a continuación); y (i) los resultados de las evaluaciones de riesgos estratégicos y de fraude realizadas como parte del proceso de gestión del riesgo empresarial implementado por la dirección, 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 2019 o en años anteriores. Dada la situación de la pandemia, en 2020 no se finalizó ninguna auditoría sobre el terreno de 2020.

9. Se podrían haber identificado cuestiones adicionales que podrían haber repercutido en la opinión, si se hubiera realizado trabajo de auditoría adicional en 2020, un año que se vio afectado por la pandemia, o en años anteriores.

10. En 2020, como en años anteriores, el UNFPA subcontrató funciones significativas a otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, entre las que se incluyen: (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 fiduciaria y gestión realizadas por las organizaciones de las Naciones Unidas 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.

11. Asimismo, el UNFPA subcontrató 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, de alojamiento de sitios web, de correo electrónico y de almacenamiento en la nube, así como otros servicios que usa la OAIS. En el momento de redacción del presente informe, el UNFPA no había obtenido los informes de seguridad de terceros mencionados sobre la gestión de cortafuegos y vulnerabilidades, el mantenimiento de las infraestructuras tecnológicas y las aplicaciones relacionadas con la formación. Por lo tanto, estos tampoco se incluyen en la opinión de la OAIS.

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

V. Proceso seguido para agregar los resultados de las auditorías y evaluar los problemas

12. Los resultados de las auditorías finalizadas por la OAIS en 2020 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 riesgos de auditoría y para la elaboración de informes de los resultados clave derivados de las actividades de auditoría interna e investigación.

13. 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 auditoría de la OAIS, y la relevancia de los procesos afectados; (e) el grado con el que se aplicaron las recomendaciones de auditoría en relación con estos procesos; y (f) la adecuación y la efectividad de los controles compensatorios que funcionan 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

14. La OAIS evaluó la adecuación y efectividad de la gobernanza, la gestión de riesgos y los procesos de control interno del UNFPA como que “requerían 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.

15. Los ámbitos de mejora principales que conducen a esta opinión se describen a continuación:

A. Gobernanza y gestión de riesgos

Marco de control integrado

16. Los esfuerzos destinados a mejorar el marco de control integrado continuaron en 2020, tomando como base el trabajo realizado y los progresos conseguidos en 2019 y años anteriores. Dada la atención que se prestó en 2020 al nuevo sistema de planificación de recursos empresariales, el progreso fue más lento que en 2019. Durante 2020 se revisaron o introdujeron políticas y procedimientos clave. El proceso de solicitud de pago electrónico forma parte de las innovaciones que pretenden mejorar la eficacia y la efectividad de los controles; su aplicación se aceleró para permitir la continuidad de las actividades al mismo tiempo que se trabajaba de manera remota debido a la pandemia. Junto con la introducción de las firmas electrónicas, el proceso de pago ya no requiere el uso de papel y ofrece un registro de auditorías mejorado con documentos justificativos y aprobaciones que se pueden evaluar de manera remota.

17. La finalización del marco de control integral e integrado en desarrollo continúa siendo una necesidad para mejorar la concienciación de la dirección sobre los requisitos de control interno (y complementar así los avances ya logrados), y hacer cumplir mejor la responsabilidad de los controles internos. El marco debe atender también a las necesidades de las actividades de desarrollo y humanitarias. Se reconoce y se fomenta la intención de la dirección de alinear el marco de control integrado al marco de gestión del riesgo empresarial.

18. Se prevé que el nuevo sistema de planificación de recursos empresariales incluya un módulo de gobernanza, riesgo, y cumplimiento, y presente oportunidades para dar mejor cobertura e integrar todos

los procesos de gobernanza, gestión del programa y operaciones pertinentes, con lo que se contribuirá a aumentar la eficacia, la eficiencia y el cumplimiento dentro del UNFPA y del sistema de las Naciones Unidas.

Gestión del riesgo empresarial

19. Se avanzó aún más en la maduración del proceso de gestión de riesgos mediante un enfoque diferenciado para el ciclo de gestión del riesgo empresarial de 2020, con evaluaciones de riesgo exhaustivas, concretas y agilizadas para 30 países de riesgo alto. La justificación de este enfoque fue centrar los recursos en áreas de mayor riesgo y reducir la carga administrativa de unidades empresariales de menor riesgo teniendo en cuenta las restricciones relacionadas con la pandemia.

20. Se necesitan esfuerzos constantes. Las clasificaciones de riesgo deben justificarse y documentarse minuciosamente. Se deben fortalecer la puntualidad y la profundidad de las actividades de respuesta al riesgo para permitir el desarrollo oportuno de medidas de respuesta y el seguimiento de su implementación. Asimismo, el objetivo de reducir las deficiencias en las capacidades que limitan la pertinencia y efectividad de las evaluaciones de riesgo y las actividades de respuesta al riesgo realizadas por las unidades empresariales debe recibir atención constante.

21. El desarrollo de una política de gestión de riesgos integral, incluida una declaración de apetito de riesgo, continuó en 2020 y se debe completar en 2021. La gestión de riesgos se debe integrar en la planificación estratégica y el marco de control interno integral.

Estructura organizativa y dotación de personal

(i) Capacidad de la unidad empresarial

22. Se siguieron detectando retrasos en la revisión de las estructuras organizativas y el personal para la realineación con la ejecución del programa y las necesidades operativas. Una evaluación de la función corporativa de los recursos humanos encargada por la dirección y realizada en 2020 destacó las áreas funcionales que se deben reforzar, incluidas la competencia y la capacidad en la implementación y el diseño organizativo de los realineamientos. La asignación planificada de recursos especializados en 2022 y recursos temporales de manera provisional debe traer mejoras a este ámbito. Las futuras auditorías supervisarán esos desarrollos previstos.

(ii) Vacantes en posiciones principales

23. Como en años anteriores, la dirección continuó tomando medidas para reducir las tasas de vacantes para puestos de dirección clave. En 2020 no se señalaron problemas específicos en lo referente a vacantes de puestos clave. No obstante, este ámbito aún requiere una atención constante. Se deberían conseguir eficiencias adicionales con el nuevo sistema de planificación de recursos empresariales y la finalización del trabajo en curso sobre la revisión de la delegación de autoridad organizativa.

(iii) Formación y capacitación del personal

24. Antes del inicio de la pandemia, se llevaron a cabo sesiones de orientación, ejercicios de formación de equipos y retiros para reforzar y mejorar las capacidades y las competencias del personal en los ámbitos esenciales, incluida la gestión programática, financiera y de operaciones. El cambio al trabajo remoto debido a la pandemia exigió un cambio en el desarrollo de las habilidades necesarias. Como resultado, se adoptaron disposiciones flexibles para emprender las labores de formación y de elaboración de informes sobre el rendimiento.

25. Alinear los planes individuales anuales de desempeño del personal con los planes de gestión de las oficinas, los resultados del programa, los hitos y los resultados esperados requiere atención continua. Asimismo, alcanzar mejores tasas de finalización de la formación obligatoria y recomendada requiere el mismo tipo de atención.

Sopte y supervisión de la sede central y las oficinas regionales

26. Los controles de supervisión gerencial (es decir, la “segunda línea de defensa”) en la sede central y en las oficinas regionales siguieron mejorando en 2020. Estos incluyen, en concreto, la supervisión permanente de las transacciones financieras significativas en los ámbitos del control del inventario, los desembolsos dirigidos a los asociados en la ejecución —en efectivo o en especie—, el rendimiento de la recaudación del impuesto sobre el valor añadido, los desembolsos en efectivo y la gestión de inversiones. El proceso de seguridad “de último tramo”, relacionado con la distribución de productos y puesto a prueba en 2019, se inició en 2020; incluye, entre otros, recuentos de inventario independientes al final del año (dados los desafíos logísticos generalizados que afectan a la distribución de productos en toda la cadena de suministro). Asimismo, se introdujeron controles de supervisión adicionales en respuesta a los riesgos relacionados con la pandemia, como la supervisión de la exposición al cambio de divisas y el número de anticipos de sueldo al personal mayor de lo habitual (para ayudar a hacer frente a la pandemia), y un mayor control de las contribuciones no básicas.

27. La “segunda línea de defensa” debe seguir reforzándose, especialmente para formalizar los procesos ya iniciados y ampliar a otros nuevos, con términos de referencia y directrices claros acerca de la naturaleza, el alcance y la frecuencia de la supervisión de la dirección, para automatizar e integrar los procesos de revisión en el nuevo sistema de planificación de recursos empresariales, y proporcionar recursos humanos y financieros que se correspondan con una estructura de supervisión de la dirección efectiva.

28. Para minimizar los riesgos que surgen de las deficiencias en el liderazgo y supervisión de la dirección, la OAIIS continúa animando a la sede central y a las oficinas regionales a poner en marcha un marco integral para favorecer la coordinación y la dirección estratégica de los diferentes mecanismos de supervisión de la gobernanza y la gestión establecidos en las oficinas nacionales, al mismo tiempo que fomenta una cultura de ejecución de gestión del programa y operativa eficiente y eficaz.

B. Control interno

Gestión del programa

(i) Planificación y aplicación del programa

a. Gestión basada en los resultados

29. Las medidas relacionadas con la gestión basada en los resultados adoptadas por la dirección en 2019 siguieron produciendo resultados en 2020. Sin embargo, aún persiste la necesidad de formalizar procesos de revisión de la calidad del plan de trabajo con mejor documentación para respaldar la justificación y los supuestos realizados durante la preparación y la planificación del plan de trabajo. La revisión periódica de los resultados, los indicadores y los objetivos podría ayudar a garantizar unos niveles constantes de relevancia y calidad; también contribuiría a esto la formación continua del personal relevante que participa en la planificación y supervisión del programa con la asignación clara de responsabilidades y obligaciones.

30. Como se ha observado en años anteriores, se deben seguir reforzando los marcos integrales de recursos y resultados del programa, que complementan los documentos programáticos nacionales, regionales y corporativos, en relación con: (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 períodos del ciclo del programa.

31. Estos marcos permiten una planificación y una aplicación más eficaces de las actividades del programa del UNFPA y una mejor supervisión del progreso para alcanzar los resultados esperados del programa, y también complementarían el marco de cooperación para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas.

b. Gestión del plan de trabajo

32. La gestión del plan de trabajo se siguió mejorando en 2020, con formación a distancia para abordar los problemas relativos al diseño del plan de trabajo, la validez de los planes de trabajo y la elegibilidad de los costes del plan de trabajo. Para potenciar aún más la eficacia del proceso de gestión del plan de trabajo en el Sistema Global de Programación, se modificó la guía de usuario del sistema para aclarar los procesos de gestión adecuada de las revisiones del plan de trabajo; asimismo, se emitió una nota orientativa sobre presupuestación para las propuestas de financiación, que se acompañó de un seminario web dirigido a las oficinas sobre el terreno con el fin de aumentar la concienciación y crear capacidades.

33. Para mejorar aún más la eficacia del proceso de gestión del plan de trabajo, algunos ámbitos continúan necesitando un refuerzo significativo, en especial: (a) mejorar las herramientas de presupuestación y aplicar prácticas de presupuestación adecuadas; y (b) preparar de manera oportuna y revisar la calidad de los planes de resultados anuales y de los planes de trabajo de las oficinas nacionales (en colaboración con los asociados en la ejecución) para garantizar la formulación de hitos de calidad con indicadores objetivo realistas, cuantificables y factibles.

c. Controles de gestión financiera del programa

34. En 2020, se continuó con el desarrollo de herramientas y listas de verificación para guiar la implementación y la supervisión de los programas del país y estandarizar y agilizar las prácticas de gestión en cuanto a la planificación, la implementación y la supervisión del programa. En algunas oficinas, se establecieron equipos especializados para trabajar estrechamente con los asociados en la ejecución con el fin de facilitar apoyo y llevar a cabo la supervisión financiera y programática.

35. Pese a los avances conseguidos, el establecimiento de planes de trabajo y presupuestos continúa necesitando atención y un mayor fortalecimiento, con un rigor similar al que se aplicó al presupuesto institucional, y se debe seguir facilitando al personal que participa en el proceso de gestión del plan de trabajo la formación y herramientas necesarias.

36. La transformación de las TIC debe integrar los puntos mencionados anteriormente, desde el (a) hasta el (c), en el próximo sistema de planificación de recursos empresariales.

(ii) Gestión de los asociados en la ejecución

37. La gestión de los asociados en la ejecución se vio afectada por las interrupciones y las restricciones que causó la pandemia. Cuando comenzó a tener efecto, la dirección proporcionó de manera puntual directrices sobre verificaciones esporádicas y auditorías de los asociados en la ejecución para adaptarlas al entorno de trabajo cambiante, y permitió que muchas actividades de garantía de los asociados en la ejecución se llevaran a cabo de manera remota.

38. Se observaron continuas mejoras en la selección competitiva y correctamente documentada de los asociados en la ejecución y en la evaluación de su capacidad de gestión financiera, incluidos los controles de prevención y detección del riesgo de fraude. Asimismo, en 2020 se inició una revisión integral de la metodología y de las prácticas de evaluación de los asociados en la ejecución (que se completará en 2021), en colaboración con otras organizaciones de las Naciones Unidas interesadas, para hacer frente al problema persistente de las diferentes evaluaciones específicas: microevaluación (financiera), gestión de la cadena de suministro y prevención de la explotación y abusos sexuales.

39. La profundidad, el alcance, la frecuencia, la puntualidad y la documentación de las verificaciones esporádicas continúan necesitando especial atención para convertirse en una fuente completamente fiable de garantía; además, se necesita una supervisión más frecuente y rigurosa a nivel financiero y programático de los asociados en la ejecución.

40. Sigue siendo necesario el fortalecimiento de la capacidad y las habilidades del personal que participa en las actividades de garantía de los asociados en la ejecución, así como del propio personal de los asociados en la ejecución.

(iii) Gestión de la cadena de suministro

41. La dirección debe seguir mejorando los controles de inspección y recepción del inventario y subsanar las deficiencias en los sistemas de gestión de la cadena de suministro de los asociados que podrían reducir la disponibilidad de los productos o provocar que se agoten, así como las debilidades en los controles de traspaso relativos a los suministros del programa y la documentación adecuada del proceso por parte de las oficinas nacionales y los asociados en la ejecución.

42. Para mejorar la transparencia y las garantías en la cadena de suministro hasta el “último tramo” (punto de prestación de servicio), la dirección implementó en 2020 el proceso de seguridad “de último tramo”, puesto a prueba en 2019, para hacer el seguimiento de los productos a lo largo de toda la cadena de suministro mediante diferentes medios y herramientas, incluidos los mapas de la cadena de suministro, las evaluaciones de riesgos de la cadena de suministro de los asociados en la ejecución, la notificación de los suministros del programa, las verificaciones esporádicas del inventario y las auditorías.

43. Otras iniciativas empresariales significativas que se pusieron en marcha en 2020 fueron: (a) el diseño y la aprobación de un nuevo modelo de compromiso nacional para la asociación de Suministros de UNFPA; (b) una unidad de gestión de la cadena de suministro especializada; (c) la revisión de la gestión de la política de suministros del programa para aclarar los procedimientos de control, reflejar los estándares de depósito y distribución más recientes de la Organización Mundial de la Salud e integrar plenamente el proceso de garantía “de último tramo”; (d) el desarrollo de una nueva política de marketing social; y (e) la divulgación de información regular relativa a la gestión del inventario.

44. Se espera que todas estas iniciativas se afiancen en 2021 y que mejoren de manera significativa la transparencia y la eficacia. El impacto total de estas medidas se analizará en futuras auditorías.

(iv) Gestión de la financiación no básica

45. La dirección gestionó meticulosamente el riesgo creciente de no cobrar las contribuciones pendientes (debido a los desafíos que afrontan los donantes o a la reordenación de las prioridades frente a la pandemia) mediante una mayor supervisión de las mismas. Asimismo, la dirección gestionó de manera proactiva su exposición al cambio de divisas en relación con las contribuciones denominadas en dólares diferentes a los de los Estados Unidos, esforzándose por recaudarlas lo antes posible y gestionando activamente su conversión a dólares de los Estados Unidos.

46. Para gestionar los riesgos legales y para la reputación del UNFPA, se deben seguir reforzando los controles sobre acuerdos de cofinanciación con cláusulas no estándares, incluidos los que tratan temas de investigación y protección contra la explotación y abusos sexuales, según proceda, mediante esfuerzos interinstitucionales.

47. Asimismo, es necesario seguir mejorando la puntualidad y la calidad de la comunicación de los donantes. La transformación de las TIC debería servir de ayuda a este respecto.

Gestión de operaciones*(i) Gestión de los recursos humanos*

48. Se observaron avances en relación con las vacantes de períodos prolongados en los puestos clave de dirección mediante una mejor supervisión de las vacantes, el pleno uso de la reserva de líderes y un proceso de rotación más eficaz.

49. Como en años anteriores, las adjudicaciones de contratos y el cálculo y pago de tasas de consultoría se siguieron gestionando de modo manual en 2020, con algunas desviaciones de la política en lo relativo a la selección, la adjudicación y la gestión de los contratos de servicio y de consultores individuales, el pago y la evaluación de los contratistas y el registro de los contratos. Las listas institucionales y regionales de consultores continúan requiriendo atención.

50. Se espera que el proyecto de transformación de las TIC en curso, el trabajo actual sobre la delegación de autoridad organizativa y la revisión del marco de gestión de consultoría —para integrar el proceso de la concesión de contratos, el cálculo de las tasas y la evaluación del desempeño— consigan mayores avances.

(ii) Contratación

51. En 2020 se siguió mejorando el uso de acuerdos a largo plazo en las oficinas nacionales —para aumentar la eficiencia de la contratación y obtener rentabilidad—. Sin embargo, se siguieron detectando varios casos de incumplimiento de la política y los procedimientos de contratación a nivel local — planificación, licitación y adjudicación de contratos—. Lo mismo ocurrió con los casos de planificación inadecuada de las contrataciones y la falta de supervisión de la ejecución de los planes de contratación, especialmente en el contexto de la ayuda humanitaria.

52. En 2020 se desarrollaron varias iniciativas empresariales para fortalecer aún más los procedimientos de contratación. Estas incluían la implementación de un sistema con lista de verificación para la contratación, la creación de oportunidades de formación especializada para el personal pertinente para la contratación, el desarrollo de dos paneles para identificar las tendencias y excepciones de la contratación y la implantación de seminarios web a nivel global y regional para guiar las medidas de contratación específicas durante la pandemia.

53. Asimismo, se espera que el nuevo sistema de planificación de recursos empresariales mejore, entre otros, el seguimiento corporativo de la contratación a nivel local.

(iii) Gestión financiera

54. Como se mencionó en años anteriores, para reducir el riesgo de transacciones ejecutadas sin la aprobación adecuada de la dirección y posibles incursiones de gastos superiores a los recursos financieros disponibles, las obligaciones financieras deben reflejarse y aprobarse en Atlas de una forma más oportuna.

55. Los casos de gastos registrados en códigos de cuenta incorrectos (lo que disminuyó la fiabilidad general de la información del programa y financiera) volvieron a aumentar en 2020. Al mismo tiempo, a nivel de la sede central, se implementaron controles de “segunda línea de defensa” y procesos de presentación de informes sobre el rendimiento de la gestión financiera mucho mejores para detectar y corregir los errores de codificación y mitigar su impacto.

56. Se espera que el nuevo sistema de planificación de recursos empresariales previsto aporte mejoras significativas, incluidos el diseño de un nuevo plan de cuentas y el uso de la funcionalidad automatizada para seleccionar las cuentas adecuadas.

57. Asimismo, con el fin de mitigar los riesgos que supone el proceso de pago predominantemente manual y mejorar su eficiencia, eficacia y documentación, en marzo de 2020 se aceleró la introducción de un nuevo sistema electrónico de solicitud de pagos para atender a las demandas del trabajo remoto, debido a la pandemia.

(iv) Tecnologías de la información y la comunicación

58. El proyecto de transformación de las TIC en curso avanzó, en concreto con respecto al sistema de planificación de recursos empresariales, aunque con cierto retraso debido a las conversaciones interinstitucionales sobre la posible introducción conjunta del mismo sistema, que demostró no satisfacer las necesidades de la organización.

59. La implementación de los resultados de la evaluación de seguridad, en el marco de la transformación de las TIC, debe ser prioritaria.

60. El impacto total de la transformación de las TIC se examinará en futuras auditorías.

Áreas programáticas específicas

(i) Respuesta humanitaria

61. Las actividades humanitarias han aumentado con el paso de los años. La Oficina Humanitaria contribuyó de manera significativa al aumento de la capacidad del UNFPA para liderar y responder ante situaciones humanitarias, lo que haría que se convirtiese en una proporción creciente de la cartera de la organización.

62. 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, limitación de la disponibilidad y capacidad de los asociados en la ejecución y los desafíos derivados de la pandemia.

63. 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., mediante la implementación de procedimientos acelerados revisados en 2020. Asimismo, también requiere la alineación de las estructuras de las oficinas y la capacidad de los recursos humanos.

64. Las medidas para aliviar la congestión programática y operativa que se habían identificado previamente se implementaron en 2020 o estaban en curso, por ejemplo, con respecto a una movilización de recursos más especializada y coordinada o la creación de una unidad de gestión de la cadena de suministro para gestionar y coordinar todos los suministros del programa del UNFPA.

65. 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

66. Los censos se vieron muy afectados por la pandemia, que provocó que la mayor parte de las actividades planificadas inicialmente para 2020 se pospusieran a 2021 o más adelante. La situación presenta la oportunidad de abordar los desafíos mencionados en años anteriores —como la planificación oportuna de todo el ejercicio, la presupuestación realista y precisa, la supervisión de la gestión y la implementación operativa 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.

67. En 2020, la dirección ofreció orientación en vista de los desafíos derivados de la pandemia y emitió una nota orientativa sobre la presupuestación para las propuestas de financiación.

68. Debido a que muchos censos se pospusieron a 2021 y más adelante, se requiere un mayor fortalecimiento de la capacidad y apoyo a las operaciones censales. Futuras auditorías examinarán los avances relativos a esta cuestión.
