



**Junta Ejecutiva del Programa  
de las Naciones Unidas para  
el Desarrollo y del Fondo de  
Población de las Naciones Unidas**

Distr. general  
8 de abril de 2009  
Español  
Original: inglés

**Período de sesiones anual de 2009**

Nueva York, 26 de mayo a 5 de junio de 2009

Tema 10 del programa provisional

**UNFPA – Auditoría y supervisión internas**

**Fondo de Población de las Naciones Unidas**

**Actividades de Auditoría y Supervisión Internas  
del UNFPA en 2008**

**Informe de la Directora Ejecutiva**

**Índice**

	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	5
II. Actividades de supervisión de 2008 . . . . .	6
III. Los riesgos y el UNFPA . . . . .	10
IV. Cuestiones de supervisión importantes . . . . .	12
V. Gestión del cambio y gestión del riesgo . . . . .	18
VI. Conclusión . . . . .	19
VII. Recomendación . . . . .	20
<b>Anexos</b>	
1. Gráficos . . . . .	21
2. Informe anual del Comité Asesor de Auditoría . . . . .	24
3. Respuesta de la Administración al Informe anual del Comité Asesor de Auditoría . . . . .	31
<b>Cuadros</b>	
1. Dotación de personal de 2008 (presupuesto de apoyo bienal) . . . . .	7
2. Cuestiones de supervisión importantes, por esfera de riesgo, en las oficinas de los países examinadas . . . . .	13



3.	Estado de aplicación por año, de las recomendaciones de auditoría o de supervisión al 31 de diciembre de 2008.....	14
4.	Prevalencia y efecto financiero de los informes de auditoría con reservas de la EN.....	16
Gráficos		
1.	Actividades de auditoría interna.....	21
2.	Universo de riesgo de las oficinas del UNFPA en los países.....	21
3.	Volatilidad del universo de riesgo del UNFPA.....	22
4.	Perfil del riesgo institucional del UNFPA.....	22
5.	Examen de las auditorías de la EN hecho en 2008 sobre 2007.....	23
6.	Cuestiones que fueron causa de auditorías con reservas de la EN de 2007.....	23

## Lista de siglas

AMFA	Acuerdo Marco Financiero y Administrativo
Atlas	Sistema financiero de PRI de PeopleSoft™
CAA	Comité Asesor de Auditoría
CANG	Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas
CIPD	Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo
CMI	Cuadros de mando integral
COSO	Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway
DRH	División de Recursos Humanos (UNFPA)
DSS	División de Servicios de Supervisión (UNFPA)
EDR	Evaluación y desarrollo del rendimiento
EN	Ejecución nacional
ES	Enfoques sectoriales
FFDM	Fondo fiduciario de donantes múltiples
GBR	Gestión basada en los resultados
GENU	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
GRI	Gestión del riesgo institucional
IIA	Instituto de Auditores Internos
IPSAS	Normas Contables Internacionales para el Sector Público
MATE	Método armonizado para las transferencias en efectivo a los asociados en la ejecución
MCI	Marco de control interno
ME	Memorando de entendimiento
OCOD	Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo
OSP	Oficial subalterno de programas
PAB	Presupuesto de apoyo bienal
PBR	Presupuestación basada en los resultados
PGO	Plan de gestión de oficinas
PRI	Planificación de los recursos institucionales
PTA	Plan de trabajo anual
RIAS	Representantes de los Servicios de Auditoría Interna de las Naciones Unidas y las Instituciones Financieras Multilaterales

RTAP	Revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas
SAI	Servicios de auditoría interna
SIG	Sistema de información de gestión
SyE	Seguimiento y evaluación

## I. Introducción

1. La Directora Ejecutiva se complace en presentar a la Junta Ejecutiva un resumen de las actividades de auditoría y supervisión internas desarrolladas por el UNFPA en 2008. El informe responde a las decisiones 2008/37, 2008/13, 2007/29 y 2006/13 de la Junta Ejecutiva. Este informe se presenta en un momento en que el UNFPA afronta varias tareas y problemas, entre ellos un proceso de reestructuración, la adopción de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) y una crisis financiera mundial que ha afectado adversamente la pobreza y la ayuda para el desarrollo. Por tanto, el informe tiene por objeto informar a la Junta Ejecutiva de los riesgos y las cuestiones sistémicas más importantes que afectan la labor del UNFPA en un entorno marcado por enormes dificultades para cumplir los compromisos del Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD). El presente informe debe leerse en el contexto de los logros considerables hechos por el UNFPA en los dos últimos años, entre ellos la independencia de la División de Servicios de Supervisión (DSS) de conformidad con el Marco Internacional de Prácticas Profesionales del Instituto de Auditores Internos (IIA); la creación de un Comité Asesor de Auditoría (CAA); la elaboración y aprobación de un marco general de rendición de cuentas y supervisión, que pronto se complementará con una política de evaluación que establecerá líneas jerárquicas claras para la rendición de cuentas; y la iniciación de la gestión del riesgo institucional (GRI) basada en un marco de control interno (MCI) conforme con las mejores prácticas internacionales. Es importante tener presente que las conclusiones de la auditoría y la supervisión internas reflejan las entidades que corren alto riesgo dentro del UNFPA, puesto que el Fondo concentra sus actividades de auditoría y supervisión internas en las oficinas expuestas a alto riesgo. Además, hay que notar que el cambio de la cultura de una organización y del comportamiento de sus directores requiere tiempo, paciencia y perseverancia y que el presente examen de las cuestiones de auditoría interna no debe disminuir de ningún modo el reconocimiento de los grandes esfuerzos y los logros de los administradores del UNFPA.

2. El presente informe tiene la siguiente estructura: después de la introducción, la sección II presenta un examen de las actividades de supervisión desarrolladas en 2008; la sección III da una sinopsis del universo de riesgo del UNFPA y de su dinámica; y la sección IV presenta un análisis de las cuestiones sistémicas emergentes que pueden afectar al UNFPA, especialmente en vista de las tareas y problemas mencionados. Además, en esa sección se indica el estado de divulgación de los informes de auditoría interna; la sección V se concentra en la gestión del cambio y la gestión del riesgo; la sección VI contiene la conclusión; y la sección VII presenta una recomendación. El anexo I contiene gráficos; y, en respuesta a la decisión 2008/37 de la Junta Ejecutiva, en el anexo 2 se presenta el informe anual del Comité Asesor de Auditoría y en el anexo 3 la respuesta de la administración del UNFPA al informe anual del Comité Asesor de Auditoría. Además, el UNFPA dará una respuesta amplia de la administración, que se publicará en el sitio web del UNFPA.

## **II. Actividades de supervisión de 2008**

### **A. Actividades en las oficinas en los países y en la sede**

#### **1. Auditorías**

3. La División de Servicios de Supervisión del UNFPA hizo 15 auditorías. Estas auditorías se hicieron en cuatro países de la región de África, cuatro de la de América Latina y el Caribe, uno de la de los Estados árabes, uno de las regiones de Europa oriental y el Asia central y dos de la de Asia y el Pacífico. La División también hizo tres auditorías en la sede (véase el gráfico 1).

#### **2. Métodos**

4. En 2008 la División hizo un examen y revisión de los métodos para los aspectos de evaluación de su trabajo de supervisión. El examen determinó posibilidades de mejorar la armonización de los métodos de la División con la política de supervisión del UNFPA (aprobada por la Junta Ejecutiva en segundo período ordinario de sesiones de septiembre de 2008) para fortalecer la garantía de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de los programas del UNFPA. Además, el examen destacó las ventajas de un enfoque más transparente y reproducible de las misiones de supervisión de las oficinas en los países, de manera que los datos que sirven de base a las recomendaciones de la División sean claros para todos los interesados.

5. El método revisado se concentra en la evaluación del riesgo en tres esferas: pertinencia, armonización estratégica y la calidad del seguimiento y evaluación (SyE). Para cada esfera se definen pruebas. Cada prueba incluye normas para medir el funcionamiento igual, superior o inferior al esperado, junto con orientación para el personal de la División sobre la forma de reunir datos en apoyo de la calificación para cada prueba. Todos los funcionarios del UNFPA tienen acceso por Intranet a las pruebas, las normas y la descripción de la información y los datos pertinentes que deben usarse para determinar la puntuación de una dependencia en cada prueba. El método revisado se probó en 2008 y se usará en todas las misiones de supervisión del UNFPA en 2009.

6. En 2008 se mejoró el programa basado en la web usado para seguir la aplicación de las recomendaciones de auditoría. Después de la publicación de cada informe de supervisión, se incluyen en el programa las recomendaciones respectivas, con lo cual las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede del UNFPA pueden documentar y seguir más fácilmente las medidas que se tomen para aplicar las recomendaciones de la auditoría. El seguimiento de las recomendaciones de la auditoría es una responsabilidad compartida entre la División de Servicios de Supervisión y la administración del UNFPA.

#### **3. Dotación de personal**

7. La DSS se compone de una dirección encabezada por el Director con un Director Adjunto, un Auxiliar Especial del Director y dos funcionarios de apoyo, y tres subdivisiones: a) la Subdivisión de Evaluación; b) la Subdivisión de Auditoría Interna; y c) la Subdivisión de Investigación. Los puestos autorizados en la Subdivisión de Evaluación incluyen un Jefe, tres Asesores de Evaluación y dos

funcionarios de apoyo; en la Subdivisión de Auditoría Interna, un Jefe, siete Especialistas en Auditoría y dos funcionarios de apoyo; y en la Subdivisión de Investigación, un Jefe y un Especialista en Investigación. Además, en 2007 la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación prestó un especialista en auditoría por tres años.

8. Los dos puestos de auditor en África se convirtieron en puestos internacionales con Nueva York como lugar de destino. En el cuarto trimestre de 2008 se hicieron operaciones de contratación para especialistas en auditoría y asesores de evaluación, que continuarán en 2009. Como consecuencia del déficit de personal, se contrataron consultores para complementar la dotación de varias misiones.

9. La Subdivisión de Investigación empezó a funcionar en el último trimestre de 2008. Se prevé que los dos puestos de Asesor de Evaluación se proveerán a mediados de 2009. El cuadro 1 resume los puestos del cuadro orgánico autorizados y las vacantes de 2008.

Cuadro 1

**Dotación de personal de 2008 (presupuesto de apoyo bienal)**

	<i>Número de puestos del cuadro orgánico</i>	<i>Meses- persona</i>	<i>Meses- persona vacantes</i>	<i>Porcentaje de vacantes</i>
Director y Director Adjunto	2	24	3	13
Subdivisión de Auditoría Interna	8	96	18	19
Subdivisión de Evaluación	4	48	13	27
Subdivisión de Investigación	2	24	21	88
<b>Total, DSS</b>	<b>16</b>	<b>192</b>	<b>55</b>	<b>29</b>

**4. Recursos**

10. La DSS recibe recursos de dos fuentes: a) el presupuesto de apoyo bienal (PAB) y b) los recursos de los programas del UNFPA (programas mundiales y regionales). En 2008 el presupuesto de la DSS ascendió a 4.455.599 dólares, de los cuales 3.376.754 dólares (76%) procedían de fondos del PAB y 1.078.845 dólares (24%) de recursos de programas mundiales y regionales del UNFPA.

**5. Investigaciones**

11. La Subdivisión de Investigación se estableció en 2008. Además de hacer las investigaciones motivadas por solicitudes de la administración, la Oficina de Ética y los denunciantes de irregularidades, la Subdivisión de Investigación aporta orientación estratégica y liderazgo para evaluar los riesgos de fraude en las operaciones del UNFPA en la sede y en las oficinas exteriores y para conceptualizar el enfoque del Fondo con respecto a la prevención y detección del fraude. La Subdivisión ayudará a armonizar el marco de control interno del Fondo con las normas internacionalmente reconocidas para prevenir y combatir el fraude y la corrupción.

12. La Subdivisión de Investigación mantiene una línea telefónica urgente para que el personal del UNFPA y las personas no pertenecientes a la organización

puedan denunciar cualquier caso de mala conducta, como acto ilícito, prevaricato, fraude, corrupción, mala administración y abuso de autoridad. Las investigaciones se hacen independientemente y los resultados se presentan a la administración del UNFPA para que tome las medidas convenientes.

13. La Subdivisión de Investigación coordinó actividades con la Oficina de Ética del UNFPA y la División de Recursos Humanos (DRH) del UNFPA para producir un módulo de aprendizaje electrónico titulado “Ética, integridad y lucha contra el fraude: la fijación de normas en el UNFPA”, que se inauguró en febrero de 2009. Todos los funcionarios del UNFPA están obligados a seguir el módulo.

14. La Subdivisión de Investigación ha hecho recientemente una inversión en tecnología forense computarizada para buscar, reunir, conservar y analizar información digital a fin de corroborar o verificar hechos y/o denuncias en investigaciones futuras.

15. *Número de casos.* La Subdivisión de Investigación recibió en total 20 denuncias. Al 31 de diciembre de 2008, 70% de las denuncias se habían cerrado. Las cinco categorías principales de denuncias recibidas en 2008 fueron las relativas a adquisiciones (35%), a abuso de autoridad (25%), a otras irregularidades financieras (20%), al robo o uso ilícito de bienes (15%) y a viajes (5%).

16. *Resultados y seguimiento.* De las 20 denuncias recibidas en 2008, 11 se comprobaron después de ser investigadas por la DSS, y la administración ha tomado medidas formales sobre ellas; tres no se comprobaron y no requirieron más medidas de la administración; y las seis restantes todavía están investigándose.

17. Entre los casos investigados importantes de 2008 estuvieron los siguientes: La pérdida de 148.600 dólares en una oficina de país a causa de la tramitación de comprobantes de pago fraudulentos; la manipulación de los procesos de adquisición y el robo de mercancías por el personal de una oficina de país que causaron una pérdida de 52.025 dólares; la pérdida de 45.540 dólares en una oficina de país en que el personal había manipulado los informes de auditoría de la ejecución nacional (EN) y parece haber manipulado los procesos de adquisición; y el desfalco de 25.000 dólares en vales de combustible en una oficina de país.

## **B. Establecimiento de la Oficina de Ética**

18. La Oficina de Ética del UNFPA se estableció en enero de 2008. Las principales actividades desarrolladas por la Oficina de Ética en 2008 son las siguientes:

a) Se terminaron dos series de declaraciones financieras. Se recibieron declaraciones de todas las personas incluidas en el programa con respecto a los años civiles 2006 y 2007 y se logró un cumplimiento de 100% en ambos años. Se presentaron 293 declaraciones sobre el año civil 2006 y 349 para el año civil 2007;

b) Se organizaron consultas con el personal sobre el terreno y el de la sede para obtener observaciones sobre el proyecto de código de ética para el personal de las Naciones Unidas que el Secretario General había enviado a los jefes de los organismos de las Naciones Unidas para que se hicieran consultas en todo el sistema dentro de los respectivos organismos;

c) Se elaboró el primer curso en línea, titulado “Ética, integridad y lucha contra el fraude: la fijación de normas en el UNFPA”, que se inauguró en febrero de



2009. Es un curso obligatorio con un sistema incorporado de seguimiento y todos los funcionarios deben haberlo seguido antes del fin de junio de 2009;

d) Se incluyeron sesiones de comportamiento ético en el lugar de trabajo en el programa del curso de liderazgo para directores de categoría intermedia y en el taller de orientación para Oficiales de Programa Subalternos (OPS) y Oficiales Nacionales. También se organizaron sesiones de información individuales para las personas que ocuparían por primera vez el cargo de Representante o de Representante Adjunto del UNFPA antes que empezaran a ejercerlo.

La Oficina de Ética también respondió confidencialmente a 35 solicitudes especiales de asesoramiento hechas por funcionarios. De esas solicitudes, 13 se referían a cuestiones de conflicto de interés y 22 a otras cuestiones de ética.

### **C. Cooperación interinstitucional y apoyo a la reforma de las Naciones Unidas**

19. La División de Servicios de Supervisión apoyó activamente la cooperación interinstitucional y la reforma de las Naciones Unidas y participó en varios grupos de trabajo formales dentro del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM), la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (OCOD) y redes profesionales, entre ellas los Representantes de los Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones de las Naciones Unidas y las Instituciones Financieras Multilaterales (RIAS), el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (GENU) y la Conferencia de Investigadores del sistema de las Naciones Unidas.

20. Entre los productos y logros de este trabajo interinstitucional estuvieron los siguientes:

a) Preparación de un memorando de entendimiento (ME) y disposiciones administrativas normales para los fondos fiduciarios de donantes múltiples (FFDM) y programas y fondos coordinados por el sistema de las Naciones Unidas (financiación por Una ONU);

b) El marco para la auditoría, incluidas cuestiones de investigación, de los programas coordinados por el sistema de las Naciones Unidas, apoyados por varios organismos;

c) Preparación de un marco para la cooperación entre los servicios de auditoría interna (SAI) sobre cuestiones relacionadas con la auditoría del método armonizado para las transferencias en efectivo a los asociados en la ejecución (MATE) en países en que se ejecutan programas;

d) Iniciación de la armonización de las conclusiones de auditoría y las causas de riesgos para la preparación de informes a los órganos rectores;

e) Contribuciones del personal de la DSS, específicamente sobre evaluación, a varios grupos de trabajo del GENU.

### **III. Los riesgos y el UNFPA**

#### **A. Clasificación de los riesgos**

21. La clasificación de los riesgos adoptada por el UNFPA se detalló en un informe anterior, DP/FPA/2006/4. De conformidad con la solicitud hecha por la Junta Ejecutiva en la decisión 2006/13, en el presente informe se ha seguido el mismo enfoque. Se han hecho nuevas mejoras en los vínculos entre riesgos, categoría de deficiencia y causas y en el diseño estadístico del modelo de riesgo (el anexo 1: Grupos de riesgos y descripción, en el documento DP/FPA/2008/11, da una sinopsis de los vínculos de los riesgos).

22. Desde 2005 la DSS estableció un modelo propio de riesgo como base para preparar el plan anual de operaciones de supervisión. El modelo se usa como instrumento estratégico de planificación de la supervisión y de ningún modo reemplaza el enfoque de la gestión del riesgo institucional (GRI). De acuerdo con la orientación dada por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), la DSS cree que la GRI es un proceso necesario para que la organización pueda determinar y evaluar su exposición a riesgos significativos. La DSS sigue destacando la necesidad del proceso más amplio de GRI y apoya a la organización contribuyendo a una mejor comprensión y a la mejora de los sistemas de gestión y control del riesgo. La administración del UNFPA ha tomado medidas para establecer la GRI, que manifiestan su aceptación de la responsabilidad con respecto a los procesos de gestión y control del riesgo del Fondo.

#### **B. Modelo de riesgo**

23. Como se indicó en informes anteriores presentados a la Junta Ejecutiva (DP/FPA/2006/4 y DP/FPA/2007/14), el objeto del modelo de riesgo es: a) evaluar los perfiles de riesgo de las entidades del UNFPA y decidir sobre las prioridades de las misiones de auditoría y supervisión que se harán en un año determinado; y b) llevar cuenta del universo de riesgos del Fondo. Los aspectos cuantitativos del modelo sirven de base para el análisis ulterior, y también para el examen ulterior con la administración, el CAA y la Junta de Auditores de las Naciones Unidas.

24. El modelo usa el mismo conjunto de variables que se usó en 2007, 2008 y 2009. La disponibilidad de tres series anuales de datos aporta una sinopsis de las tendencias.

##### **1. Resultados del modelo de riesgo**

25. El modelo de riesgo da tres tipos de resultados: una evaluación del riesgo específico de la entidad basada en las variables (véase el gráfico 2), un cambio del riesgo de la entidad en comparación con el año precedente (véase el gráfico 3) y una evaluación global basada en la agregación de variables respecto de cada categoría de riesgo (véase el gráfico 4).

##### **a) Universo de riesgos del UNFPA**

26. El universo de riesgos del UNFPA en 2008 incluye 136 entidades (oficinas en los países, oficinas subregionales y equipos de servicios técnicos en los países). El modelo de riesgo produce un mapeo de las entidades según la probabilidad de los

riesgos y sus posibles efectos basado en los datos disponibles en 2008 (véase el gráfico 2). Los perfiles regionales del universo de riesgos del UNFPA son relativamente estables e indican que las oficinas en los países de las regiones de África y de Asia y el Pacífico corren más riesgo que otras oficinas en los países. Este resultado concuerda con las dificultades que afrontan los países de esas dos regiones para ejecutar programas de desarrollo. El modelo también da una indicación de la dinámica de los grados de riesgo que afectan a las oficinas en los países (volatilidad). El modelo indica que en 2008 más dependencias institucionales pueden haber reducido la exposición al riesgo en comparación con años anteriores. Este resultado, que se basa en datos escasos, concuerda con los resultados de las operaciones de supervisión hechas sobre el terreno. Esta tendencia, si se mantuviera varios años, indicaría que los esfuerzos hechos por las oficinas en los países de mejorar las prácticas de gestión y prestar más atención a los controles internos, unidos a los esfuerzos del personal directivo superior de promover la rendición de cuentas, están dando resultado. El gráfico 3 ilustra el cambio de la exposición al riesgo entre las oficinas en los países.

#### **b) Evaluación del riesgo global**

27. Como se indicó en el documento DP/FPA/2006/4, el modelo de riesgo ofrece una evaluación del riesgo global. Con datos comparables de 2005 y 2006, el modelo también da algunas indicaciones de tendencias. Desde 2005 el perfil del riesgo global del UNFPA sugiere un aumento de los riesgos externos y de relaciones, una disminución marginal en la categoría de riesgos de procesos y ausencia de cambio significativo en los riesgos relacionados con las personas y en los relacionados con la tecnología. Los cambios de los riesgos externos y de relaciones reflejan las dificultades cada vez mayores que el personal de las Naciones Unidas afronta en todo el mundo en relación con la seguridad, y la tensión que crea para el UNFPA la necesidad de trabajar conforme a nuevas modalidades de ayuda y satisfacer al mismo tiempo requisitos de rendición de cuentas. No es probable que esta tensión desaparezca, y manejarla requerirá una dedicación redoblada a la programación basada en datos, a la gestión basada en los resultados (GBR) y a la propiedad compartida de estos instrumentos esenciales con los asociados en la ejecución. Esta recomendación se ajusta a las observaciones contenidas en el informe financiero y los estados financieros comprobados del UNFPA para el bienio terminado el 31 de diciembre de 2007 y en el informe de la Junta de Auditores (A/63/5/Add.7) sobre la ejecución nacional. La resolución 62/208 de la Asamblea General sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (RTAP) también ofrece un marco de referencia útil para examinar esta cuestión.

28. El modelo indica una disminución marginal de la probabilidad y el efecto de los riesgos de procesos, pero la persistencia de riesgos altos en esta categoría demuestra que el UNFPA tiene que aplicar controles internos más eficaces y más eficientes y mejorar los procesos institucionales y la conformidad con los controles. Esta mejora podría lograrse simplificando más las reglas administrativas y racionalizando los procesos de gestión. Con el fin de fortalecer la rendición de cuentas, el UNFPA ha introducido nuevos instrumentos de gestión, entre ellos la presupuestación basada en los resultados (PBR), los cuadros de mando integrales (CMI), los planes de gestión de oficinas (PGO) y nuevas modalidades de programas. Para elevar al máximo los beneficios de estos instrumentos para la gestión del riesgo

será necesaria una revisión del marco de control interno junto con un examen a fondo de las políticas y procedimientos con miras a eliminar requisitos anticuados y redundantes. La administración está haciendo este trabajo dentro de las actividades de gestión del cambio resultantes de la reorganización en curso.

29. La probabilidad de los riesgos relacionados con las personas y con la tecnología de la información sigue siendo baja. Sin embargo, los resultados de la auditoría de la División de Recursos Humanos indica que hay posibilidades de mejora. La persistencia de dificultades para llenar las vacantes de representante, representante adjunto y representante auxiliar crean riesgos cada vez mayores para las oficinas afectadas.

30. La mejora del sistema de planificación de los recursos institucionales (PRI), Atlas (PeopleSoft™), se terminó en enero de 2009. Sin embargo, la auditoría de la seguridad del sistema hecha por la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del PNUD observó que se habían dado derechos excesivos de acceso a algunos usuarios del sistema Atlas en el PNUD, lo cual podía tener por resultado un acceso inconveniente a funciones y datos financieros y de recursos humanos y después afectar la completitud y exactitud de esos datos. La DSS, en colaboración con la División de Servicios de Gestión del UNFPA, continuará las consultas con el PNUD para verificar que esas deficiencias se han corregido.

## **IV. Cuestiones de supervisión importantes**

### **A. Cuestiones relacionadas con actividades en las oficinas en los países y en la sede**

31. En 2008 se publicaron 21 informes. Dieciocho de ellos eran evaluaciones de oficinas del UNFPA en los países y tres evaluaciones de actividades en la sede. Las tres auditorías o exámenes de actividades en la sede fueron la auditoría de la DRH, el examen de los riesgos y controles del sistema Atlas y una evaluación de la Subdivisión de Servicios de Información de Gestión (SIG). Es importante recordar que las evaluaciones de oficinas en los países se refieren a las entidades que corren mayor riesgo, elegidas sobre la base del modelo de riesgo aprobado por la Junta Ejecutiva.

32. Los controles internos y el cumplimiento de las normas financieras, administrativas, de recursos humanos, de tecnología de la información y de programación se consideraron satisfactorios en cinco de las 18 oficinas en los países evaluadas, parcialmente satisfactorios en 10 e insatisfactorios en tres.

33. Las cuestiones de supervisión importantes determinadas por la DSS en las oficinas en los países en los dos últimos años se resumen en el cuadro 2 *infra*.

**Cuadro 2**  
**Cuestiones de supervisión importantes, por esfera de riesgo, en las oficinas**  
**en los países examinadas\***

<i>Esfera de riesgo</i>	<i>Prevalencia de la cuestión de auditoría 2007</i>	<i>Prevalencia de la cuestión de auditoría 2008</i>
<b>Externo</b>		
• Ejecución incompleta de las evaluaciones de la seguridad o de los planes de traslado	Ocasional	Ocasional
<b>Relaciones</b>		
• Deficiencia del diseño de programas y del marco basado en los resultados: líneas de referencia, productos o actividades de programas mal definidas. La insuficiencia de la coordinación de los programas y la colaboración en los programas redujo la influencia y el efecto de las actividades. El programa del país se concentró en los productos y no en los efectos directos. Relación deficiente entre las actividades del plan de trabajo anual (PTA) y los presupuestos	Muy común	Muy común
• Deficiencias del seguimiento y evaluación	Común	Ocasional
• Demoras de la ejecución de programas causadas por embotellamiento procesal	Ocasional	Ocasional
• Insuficiencia de las evaluaciones de la capacidad de los asociados en la ejecución	Ocasional	Ocasional
• Informes de auditoría con reservas de la EN, algunos de mala calidad. Algunos informes incluyen gastos no justificados considerables y otros indican que los asociados tenían sistemas de contabilidad insatisfactorios	Común**	Muy común**
• Falta de rendición de cuentas causa seguimiento deficiente o incompleto de las cuestiones de auditoría de la EN	Ocasional	Común
• Gestión insuficiente de la gestión del riesgo de las nuevas modalidades de ayuda – por ejemplo, los enfoques sectoriales (ES)	Ocasional	Ocasional
<b>Procesos</b>		
• Deficiencias en las responsabilidades financieras, fiduciarias y presupuestarias	Ocasional	Común
• Mala gestión de la antigüedad del saldo de la cuenta del fondo para gastos de funcionamiento	Común	Ocasional
• Falta de oportunidad y exactitud de los informes financieros de proyectos	Común	Común
• Deficiencias del desembolso	Ocasional	Común
• No se ha terminado la aplicación ni la documentación de las recomendaciones de auditorías anteriores	Muy común	Común
<b>Personas</b>		
• Demoras persistentes y mucha tardanza en la conclusión de la contratación	Común	Común
• Los consultores no se eligen por concurso	Común	Común
• Contratos de empleo impropios	Común	Ocasional
<b>Tecnología de la información</b>		
• Los derechos individuales de acceso al sistema Atlas no se ajustan al marco de control interno	Común	Común
• Controles insuficientes para la seguridad y la recuperación de datos	Común	Común

\* *Nota:* Las oficinas en los países examinadas son las que tienen condiciones de alto riesgo y por tanto no son representativas de todas las oficinas en los países.

\*\* *Nota:* Las cuestiones de auditoría de 2007 y 2008 relativas a la EN del cuadro 2 (*supra*) se basan en un examen retrospectivo de la gestión pasada de la EN, y por tanto reflejan el estado de la EN de los ejercicios financieros anteriores, 2005 y 2006, examinados en 2007 y 2008 respectivamente.

34. Las cuestiones de supervisión importantes determinadas por la DSS en la sede en los dos últimos años se resumen como sigue: a) en la categoría de los riesgos relacionados con las personas: plan para la sucesión institucional y examen de los recursos humanos hechos sólo en parte, controles básicos de las funciones de nómina de sueldos no documentados y cambios de la nómina de la organización no siempre conciliados y b) en la categoría de los riesgos relacionados con la tecnología de la información: delegación indebida de la facultad de acceso al sistema Atlas.

## B. Seguimiento de las recomendaciones

35. La DSS siguió vigilando el trabajo que hacen las oficinas regionales y las divisiones del UNFPA para aplicar las recomendaciones de auditoría de los informes examinados por el Comité de Operaciones del UNFPA y el Comité Asesor de Auditoría. También se examina la aplicación de las recomendaciones anteriores en todas las asignaciones de auditoría, y se incluye información actualizada sobre la aplicación de las recomendaciones en los documentos de trabajo de auditoría.

Cuadro 3

### Estado de aplicación, por año, de las recomendaciones de auditoría o de supervisión al 31 de diciembre de 2008

Año	Número de informes publicados	Número total de recomendaciones	Cerradas	En curso	No se han iniciado medidas*
2006	41	2 308	2 181 (94%)	104 (5%)	23 (1%)
2007	18	1 052	916 (87%)	96 (9%)	40 (4%)
2008	20	877	415 (47%)	298 (34%)	162 (18%)
<b>Total 3 años</b>	<b>79</b>	<b>4 237</b>	<b>3 512 (83%)</b>	<b>498 (12%)</b>	<b>225 (5%)</b>

\* Nota: La categoría "No se han iniciado medidas" incluye los casos en que no se ha empezado la aplicación de la recomendación o en que se ha empezado la aplicación pero no se ha presentado información actualizada sobre ello.

36. El cuadro 3 resume el estado de aplicación de las recomendaciones de supervisión registrado en la base de datos por las dependencias institucionales examinadas. Sin embargo, la verificación del estado de las recomendaciones hecha en auditorías posteriores de las mismas entidades indica que las oficinas en los países registran una tasa de aplicación superior en 19% a la tasa registrada por los auditores. Debe notarse que a veces hay una diferencia entre el momento en que los datos se registran en el sistema y el momento en que los auditores verifican la aplicación. Se mantiene la conclusión de que las entidades examinadas deben ser más sistemáticas en la aplicación de las recomendaciones y en la notificación en la base de datos de las medidas que hayan tomado para aplicarlas.

## C. Ejecución nacional

37. En 2007 los gastos de EN sumaron 150 millones de dólares, de los cuales 110 millones (o sea 73%) debían someterse a auditoría en 2008. Estos gastos se referían a 1.136 proyectos de EN en 107 países. Al 31 de diciembre de 2008 el UNFPA había recibido 1.043 de los informes de auditoría (92%), que abarcaban gastos de EN de 102 millones de dólares. De los informes de auditoría recibidos, la DSS examinó una muestra representativa de 100 (9,6%).

38. El examen por muestreo de la DSS abarcó tres esferas: a) el resultado de la auditoría: la DSS examinó las conclusiones de auditoría contenidas en los informes de auditoría, la opinión y el posible efecto en la gestión y la ejecución generales de los proyectos de EN, b) el alcance de la auditoría: la DSS examinó el cumplimiento del mandato dado a los auditores de la EN y c) la administración de la auditoría: la DSS examinó la operación de auditoría de la EN con respecto a la calidad de los auditores de la EN y a la forma en que la auditoría había sido administrada por la oficina en el país y las dependencias institucionales responsables.

39. Los resultados de este examen (gráfico 5) indicaron que la distribución de las calificaciones relativas a la administración de la auditoría era semejante a la del año anterior. El alcance de la auditoría mejoró, en el sentido de que la cobertura de la auditoría se ajustó cada vez más al mandato de auditoría establecido por el UNFPA. La administración de la auditoría mejoró marginalmente con respecto al año pasado. Esto indica una mejora de la respuesta de las oficinas en los países a los requerimientos del UNFPA de mejora de la administración general de las auditorías de la EN.

### 1. Resultados generales de las auditorías de la EN en 2007

40. El gráfico 6 presenta una sinopsis de las cuestiones que dieron lugar a las auditorías con reservas de la EN de 2007. El cuadro es parecido a los resultados de 2006.

41. Como se indica en el cuadro 4 (*infra*), hubo una mejora del resultado general de las auditorías, con una disminución significativa del número total de informes de auditoría con reservas de 2007. Los auditores de la EN emitieron opiniones sin reservas sobre 865 informes de auditoría (83%), y 178 informes (17%) recibieron una opinión con reservas o con descargo de responsabilidad. Sobre la base de la información disponible sobre los informes de auditoría externa en conjunto, la DSS estimó el efecto financiero directo de las reservas de los auditores en 1,1 millones de dólares, o sea un 1,1% del total de gastos de la EN examinados. Esto sugiere que el efecto financiero de estas opiniones de auditoría ha disminuido de 2006 a 2007 (cuadro 4), lo cual indicaría una posible disminución de los riesgos financieros.

42. En conjunto, la mejora del rendimiento se atribuyó en parte a que la administración del UNFPA había adoptado la EN como prioridad de la organización en 2008 y a que la responsabilidad por el número de informes de auditoría de la EN con reservas se había incluido en la evaluación de la actuación profesional de los representantes en los países.

Cuadro 4  
**Prevalencia y efecto financiero de los informes de auditoría  
 con reservas de la EN**

	2006		2007	
	Número	Porcentaje de informes con reservas sobre el número total de informes recibidos	Número	Porcentaje de informes con reservas sobre el número total de informes recibidos
Número de informes con reservas	324	(28)	178	(17)
	Dólares EE.UU.	Porcentaje de informes de EN examinados	Dólares EE.UU.	Porcentaje de informes de EN examinados
Reservas o párrafo de énfasis	6 026 048	(5,5)	1 002 543	(0,9)
Sin opinión / descargo de responsabilidad	147 730	(0,1)	126 372	(0,1)
<b>Efecto financiero total</b>	<b>6 173 778</b>	<b>(5,6)</b>	<b>1 128 915</b>	<b>(1,1)</b>

## D. Cuestiones emergentes

### 1. Modalidades de ayuda

43. En 2008 la DSS encargó evaluaciones temáticas para evaluar la participación del UNFPA en la programación conjunta y los enfoques sectoriales (ES). Estos dos modos de trabajo han aparecido como parte de la evolución en curso de las modalidades de ayuda. Las evaluaciones destacaron la necesidad de que las oficinas regionales y la sede apoyaran a las oficinas en los países que participaran en la programación conjunta y los ES de dos maneras principales: asegurando que los riesgos relacionados con las nuevas modalidades de ayuda se determinaran, administraran y mitigaran y asegurando que se compartieran las experiencias del UNFPA con las nuevas modalidades de ayuda y las enseñanzas de esas experiencias para facilitar la elaboración de políticas y el aprendizaje institucional.

### 2. Programación basada en datos

44. La programación basada en datos puede aumentar la eficacia del UNFPA. La programación basada en datos indica una dedicación a aplicar lo que se ha demostrado que funciona y subraya los mecanismos de rendición de cuentas y la medición de los resultados. En el caso de los programas innovadores, una dimensión esencial es que el seguimiento y evaluación (SyE) sea suficiente para determinar si la intervención innovadora aporta los beneficios deseados a las personas a que está destinada. En vista de la dedicación creciente del Fondo a la evaluación de programas y a la aplicación de lo que funciona, la programación basada en datos permitirá al Fondo ser un organismo de desarrollo más eficaz. El análisis de las tendencias de la calidad de las evaluaciones hechas por el UNFPA indica que muchas de las evaluaciones no satisfacen las normas de calidad internacionales reconocidas. Se tiene la intención de remediar las deficiencias del SyE ya indicadas estableciendo asesores de SyE en todas las oficinas regionales para acelerar los progresos hacia programas basados en datos que satisfagan las necesidades de las personas a que están destinados.



45. En vista de la oportunidad y los riesgos relacionados con los programas basados en datos, el UNFPA ha elaborado una política de evaluación (véase DP/FPA/2009/4). La política de evaluación sentará una base más sólida para la programación basada en datos y además mecanismos de rendición de cuentas más fuertes dentro del Fondo. La política de evaluación se complementará con el desarrollo de la capacidad del personal del Fondo y los asociados en la ejecución y se apoyará con instrumentos de gestión centrados en los resultados de los programas.

46. La promoción de la programación basada en datos requiere un enfoque doble del desarrollo de la capacidad dentro del Fondo y entre los asociados en la ejecución: equipar a las personas con los conocimientos técnicos y la información que necesitan para diseñar, ejecutar y evaluar programas y además difundir una “cultura de datos” que combine la dedicación a los resultados con el respeto de los datos que demuestran las medidas que funcionan, según la experiencia de los interesados nacionales y comunitarios.

### **3. Normas Contables Internacionales para el Sector Público**

47. Las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) son un conjunto de normas de alta calidad elaboradas independientemente que las organizaciones del sector público consideran la mejor práctica. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas (CANG) ha aprobado la adopción de las IPSAS para 2010 por el UNFPA y los organismos asociados después de la aprobación de la resolución 60/283 de la Asamblea General en 2006. Como consecuencia, el UNFPA está haciendo una amplia operación de aplicación para introducir las normas gradualmente, con la intención de completar su implantación en 2010.

48. Es importante que el Fondo prepare y ejecute un plan de implantación de las IPSAS que tenga en cuenta los riesgos contables y los riesgos operacionales.

49. Para 2008 el UNFPA había planeado implantar dos normas de las IPSAS: reconocimiento de ingresos y reconocimiento de gastos. El UNFPA empezó a introducir la contabilidad en valores devengados para los gastos, pero no pudo adoptar la norma para los ingresos a causa de la necesidad de obtener el consenso de todo el sistema de las Naciones Unidas. La adopción de esta norma se ha aplazado hasta principios de 2010, cuando se prevé que la Junta de las IPSAS habrá dado asesoramiento técnico sobre la cuestión.

### **4. Método armonizado para las transferencias en efectivo**

50. La adopción del método armonizado para las transferencias en efectivo a los asociados en la ejecución sigue siendo un problema en todo el sistema de las Naciones Unidas, porque todavía no se ha llegado a un acuerdo entre los auditores de las Naciones Unidas sobre un método uniforme para la auditoría de la implantación. Las dos cuestiones básicas son: a) cómo validar la “microevaluación” y la “macroevaluación” de los marcos de control interno y la capacidad de los asociados y b) cómo puede el UNFPA dar una garantía adecuada de que el dinero transferido a los asociados nacionales en la ejecución se usa para el fin a que está destinado. En 2009 la DSS seguirá colaborando con otros organismos de las Naciones Unidas para elaborar un marco común que establezca los procedimientos y el alcance necesarios para dar esa garantía.

## **E. Cumplimiento de la política de supervisión**

### **1. Divulgación de informes de auditoría interna**

51. Al 31 de enero de 2009 no se han recibido solicitudes de divulgación; por tanto, no se han divulgado informes de auditoría interna.

### **2. Principio de la auditoría única**

52. En 2003 la Secretaría de las Naciones Unidas y la Comisión Europea (CE) firmaron un Acuerdo Marco Financiero y Administrativo (AMFA) con el fin de establecer “una asociación para contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio”. La cláusula sobre control financiero que las dos instituciones habían acordado en 1994 se incluyó, mutatis mutandis, en un anexo del AMFA. A causa del requisito de la Comisión Europea de verificación de los usos de sus contribuciones, una cláusula dice, entre otras cosas, que “la CE puede hacer controles, incluso controles imprevistos in situ, relativos a las operaciones financiadas por la CE”. Estos controles se llaman misiones de verificación. El Grupo de Auditores Externos de las Naciones Unidas, los organismos especializados y el Organismo Internacional de Energía Atómica ha observado que esta cláusula constituye una violación de las disposiciones del Artículo XII del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas sobre la auditoría externa, y en particular del párrafo 12.6 del Reglamento, que dice que la Junta de Auditores es la única responsable de la comprobación de cuentas (principio de la auditoría única). El Contralor de la Secretaría de las Naciones Unidas, actuando en nombre de las organizaciones de las Naciones Unidas, incluidos los fondos y programas, acordó con la Comisión Europea que “las misiones de verificación de la CE pueden muestrear transacciones por proceso básico (adquisición; contratación, incluida la nómina de sueldos; desembolsos; gestión del presupuesto; logística; y preparación de informes) por proyecto según corresponda al proyecto financiado por la CE”, pero esto no constituiría auditoría, que sigue siendo competencia del Grupo de Auditores Externos de las Naciones Unidas, los organismos especializados y el Organismo Internacional de Energía Atómica. A causa del AMFA de 2003, que también obliga al UNFPA, en 2008 la administración tuvo que permitir a los auditores de la Comisión Europea hacer verificaciones en varias oficinas en los países, en la oficina de Copenhague y en la sede con respecto a varios proyectos financiados por la Comisión Europea. El UNFPA ha expresado su preocupación de que esas misiones de verificación de la Comisión Europea podrían ser contrarias al principio de la auditoría única, como se ha indicado antes, y a la disposición IV.D de la política de supervisión del UNFPA (véase DP/FPA/2008/14). El UNFPA ha recomendado que el Contralor de las Naciones Unidas facilite una reunión de todas las partes interesadas, en particular el Tribunal de Cuentas Europeo y el Grupo de Auditores Externos de las Naciones Unidas, los organismos especializados y el Organismo Internacional de Energía Atómica, para llegar a un acuerdo definitivo sobre la política que se seguirá.

## **V. Gestión del cambio y gestión del riesgo**

53. Cuando la Junta Ejecutiva adoptó 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 y de los beneficiarios últimos mencionados en la declaración de misión del Fondo. La estructura orgánica revisada incluye oficinas en los países fortalecidas y apoyadas por nuevas oficinas regionales.

54. La reestructuración del UNFPA es una devolución compleja que combina desconcentración (término que en un contexto gubernamental significa 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 poderes 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 los respectivos “nudos de las Naciones Unidas” regionales con funciones técnicas y programáticas. Esta reubicación física complementa la descentralización que ya existía con la delegación de autoridad por la Directora Ejecutiva a los representantes del UNFPA en los países con respecto a todos los asuntos relacionados con la ejecución de programas de países aprobados por la Junta Ejecutiva.

55. La estructura reorganizada que se está estableciendo puede producir fragmentación y por tanto aumentar la exposición a todas las categorías de riesgos. La fragmentación, si ocurriera, sería particularmente inconveniente en vista de las deficiencias de la GBR, la programación basada en datos, las modalidades de ejecución nacional, la gestión de los recursos humanos y los asuntos administrativos y financieros. El UNFPA tiene que incorporar su marco de control interno en un marco de GRI para satisfacer sus necesidades de control interno y avanzar hacia un proceso de GRI. Este proceso ayudaría al UNFPA a mantener la coherencia y la cohesión institucionales y a aprovechar al mismo tiempo las oportunidades que ofrece la nueva estructura de aumentar la eficacia de sus actividades en favor de sus beneficiarios últimos. Ningún modelo de riesgo, por refinado que fuera, podría aportar tanta información fiable como un sistema completo de GRI. El UNFPA tiene que concentrar su atención en esta cuestión en 2009 y 2010 mientras consolida el establecimiento de la nueva estructura orgánica.

## VI. Conclusión

56. El UNFPA atraviesa un período de aumento de los riesgos. La combinación de una nueva estructura con un entorno cada vez más complejo e inestable requiere ajustes internos para resolver los problemas actuales y evitar un aumento de la vulnerabilidad.

57. El presente informe determina 11 cuestiones de supervisión importantes, a saber: a) el diseño de programas y los marcos basados en los resultados afrontan dificultades a causa del nuevo entorno de la ayuda, particularmente en el contexto de la concentración del Programa de Acción de Accra en la eficacia de la ayuda para el desarrollo; b) calidad, fiabilidad y utilización del seguimiento y evaluación de programas y proyectos; c) la ejecución nacional; d) la gestión del riesgo a nivel del sistema y de la organización; e) el establecimiento de la nueva estructura; f) la separación de funciones en la PRI; g) el cumplimiento de las directrices operacionales de la organización; h) los gastos no justificados; i) el plan para la sucesión institucional; j) la implantación de las IPSAS y k) la adquisición.

58. Todas estas cuestiones pueden resolverse y se resolverán mediante la adopción de un marco de control interno más claro y más completo y la implantación de la GRI. Este es el momento oportuno para que el UNFPA consolide los cambios resultantes de su reorganización, integrando la gestión del riesgo en los procesos institucionales y centrándose más en los resultados.

59. La solución eficaz de los problemas actuales requiere la cooperación de todas las partes interesadas y todos los asociados para el desarrollo. En particular, en el espíritu de la resolución 62/208 de la Asamblea General, sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, la colaboración y el apoyo de todos los asociados en la ejecución y de los Estados Miembros son esenciales. El presente informe sobre las actividades de supervisión y auditoría interna debe leerse en el contexto más amplio de la ejecución del Programa de Acción de la CIPD y su efecto en las personas. El fortalecimiento de los controles internos está motivado no sólo por el deseo de mantener la reputación de la organización y la capacidad de movilizar financiación, sino también por el deber del UNFPA de cumplir su mandato y mejorar la vida de las mujeres, los hombres y los jóvenes de todo el mundo, especialmente de los que son vulnerables o están marginados o perjudicados por la pobreza, desastres naturales o de otro tipo y/o situaciones humanitarias.

## **VII. Recomendación**

**60. La Junta Ejecutiva tal vez desee tomar nota del presente informe (DP/FPA/2009/5) y dar orientación al UNFPA.**

Anexo 1

Gráficos

Gráfico 1  
**Actividades de auditoría interna**

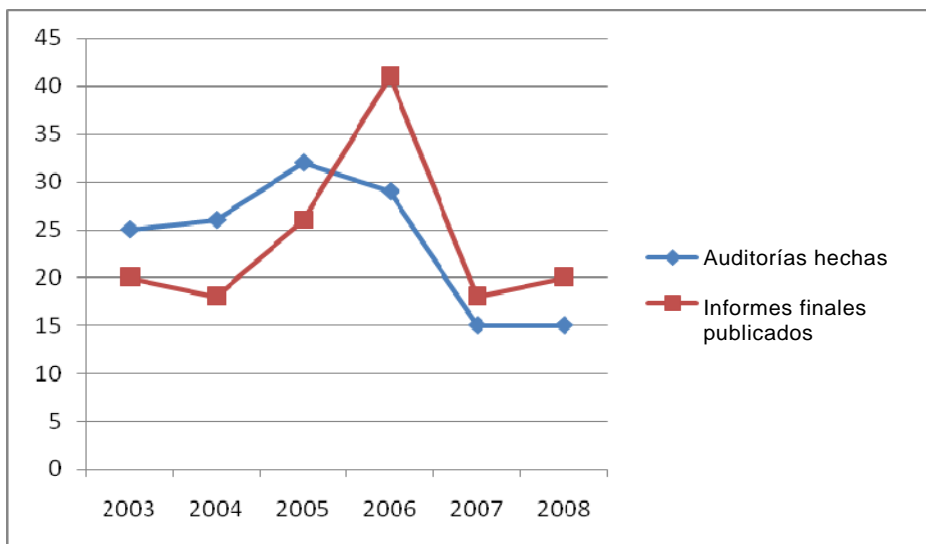
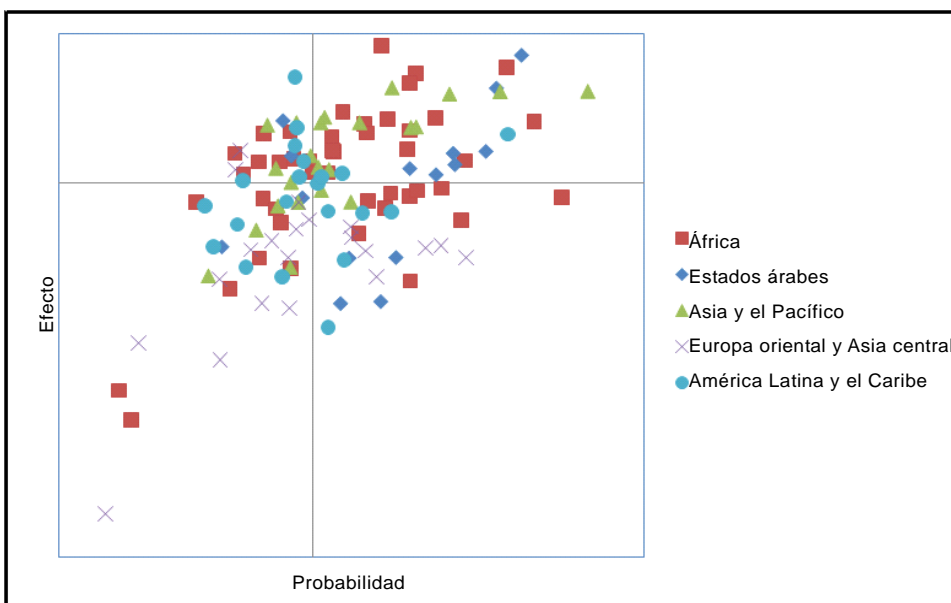
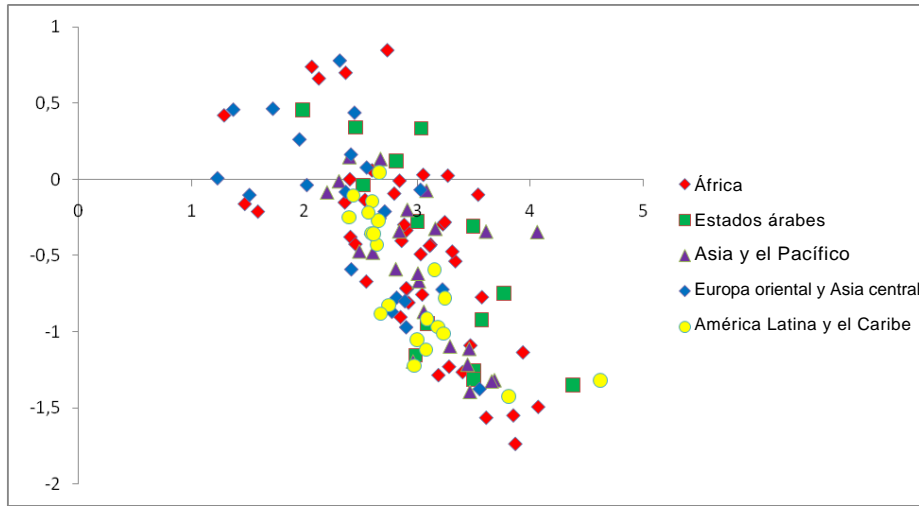


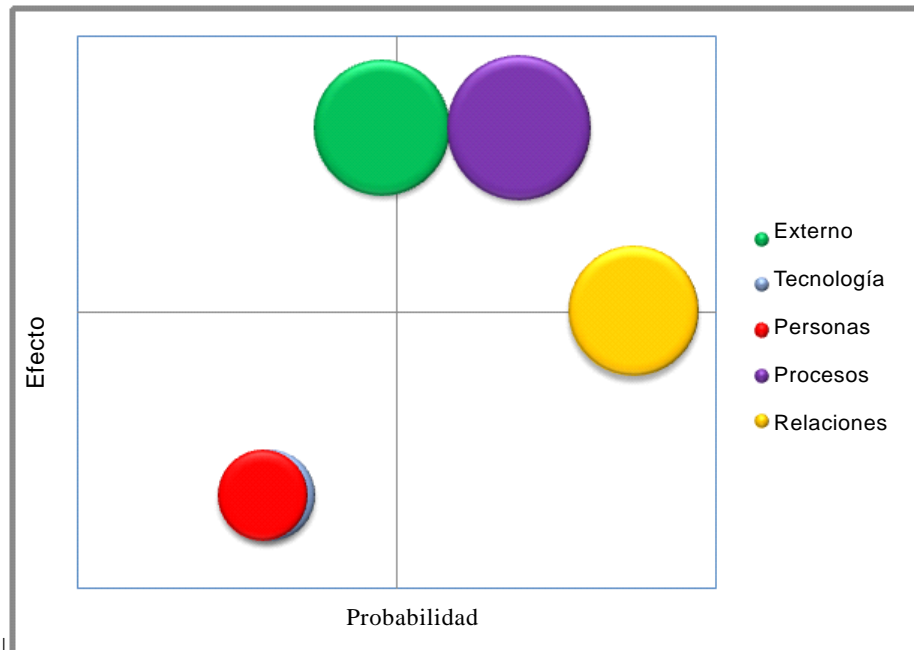
Gráfico 2  
**Universo de riesgo de las oficinas del UNFPA en los países**



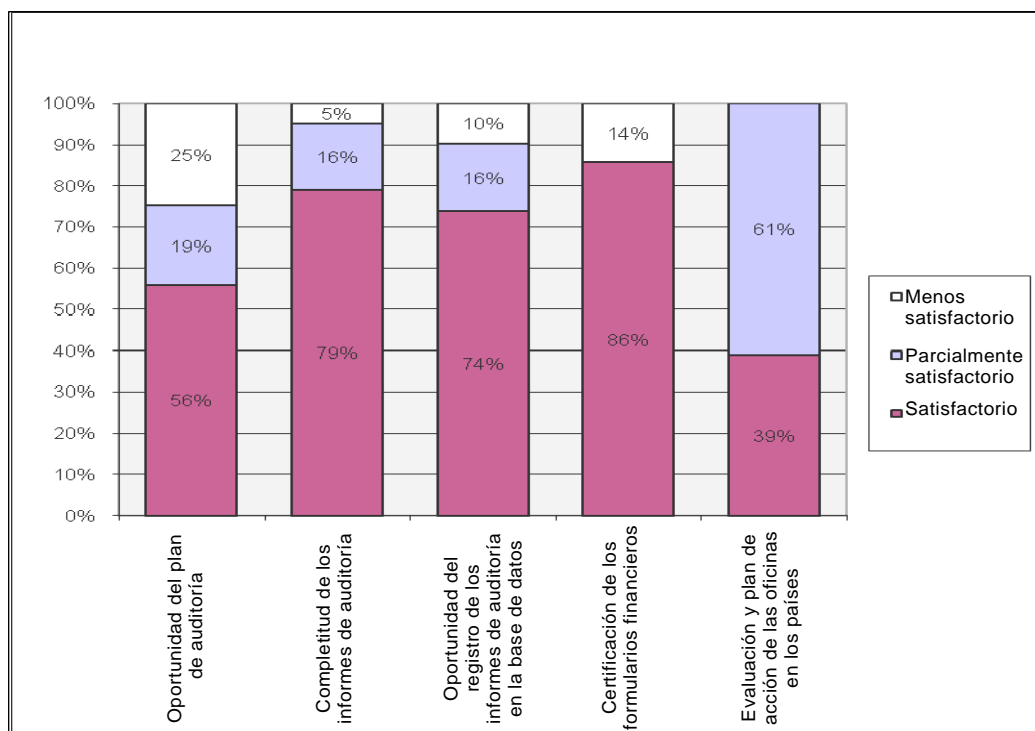
**Gráfico 3**  
**Volatilidad del universo de riesgo del UNFPA**



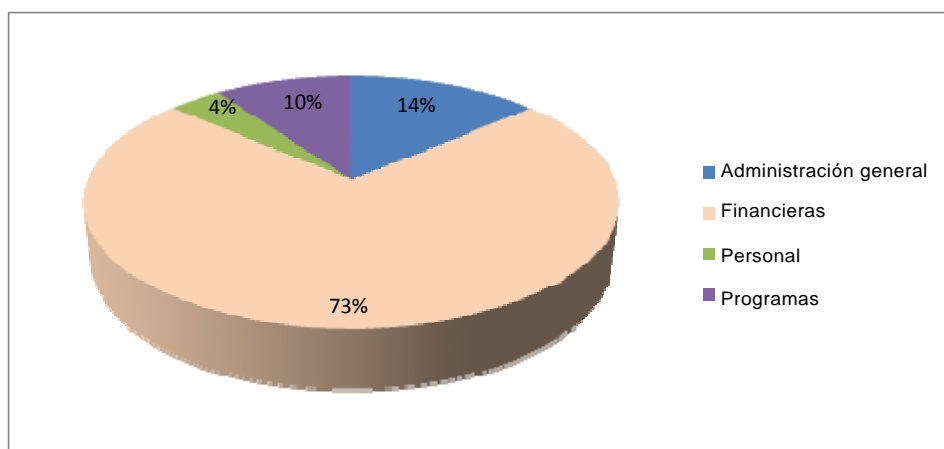
**Gráfico 4**  
**Perfil del riesgo institucional del UNFPA**



**Gráfico 5**  
**Examen de las auditorías de la EN hecho en 2008 sobre 2007**



**Gráfico 6**  
**Cuestiones que fueron causa de auditorías con reservas de la EN de 2007**



## **Anexo 2**

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

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

#### **Comité Asesor de Auditoría**

#### **Informe anual de 2008 a la Directora Ejecutiva**

##### **Objeto**

1. Con arreglo al punto 14 del mandato y de conformidad con el apartado C del párrafo 14 de la subsección F de la sección IV de la política de supervisión del UNFPA, este tercer informe a la Directora 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 2008.

##### **Actividades del Comité Asesor de Auditoría en 2008**

2. Miembros del Comité: en enero de 2008, tras un amplio proceso de búsqueda y evaluación, el Comité recomendó el nombramiento de un quinto miembro, el Sr. Hugo Luppi, que fue nombrado miembro del Comité por la Directora Ejecutiva en febrero de 2008. El CAA se compone enteramente de miembros que no pertenecen al UNFPA y por tanto son 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 informes financieros y asuntos de desarrollo y programas.

3. Reuniones: el CAA tuvo siete reuniones oficiales en 2008, tres en persona (en enero, junio y octubre) y cuatro teleconferencias (una en abril, una en noviembre y dos en diciembre). Entre los miembros del UNFPA que participaron en las reuniones estuvieron la Directora Ejecutiva, los dos Directores Ejecutivos Adjuntos, funcionarios superiores de programas y operaciones, según procediera, el Director de la División de Servicios de Supervisión (DSS) y los auditores externos. Como requiere su mandato, el CAA se reunió sin la presencia de la administración y tuvo reuniones privadas separadas con la Directora Ejecutiva, el Director de la DSS y los auditores externos. En la reunión de junio del CAA, el Comité celebró una reunión conjunta de medio día con el Comité Asesor de Auditoría del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para intercambiar opiniones sobre cuestiones de interés común relativas a las interdependencias entre el UNFPA y el PNUD. El Presidente del CAA del UNFPA también asistió a la reunión anual de la Junta Ejecutiva del PNUD y el UNFPA celebrada en junio de 2008 en Ginebra. Además de las reuniones formales, 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.

4. Preparación de informes: se prepararon y aprobaron minutas de las reuniones del Comité. De conformidad con el punto 13 de su mandato, el Comité presentó formalmente un informe a la Directora Ejecutiva después de cada reunión. Se prepararon notas de información para la Directora Ejecutiva y el Comité o su Presidente informó a la Directora Ejecutiva en persona o por teléfono.



5. Evaluación de la eficacia del Comité: el Comité hace una operación anual de autoevaluación para confirmar la conveniencia de su mandato y evaluar su eficacia. El Comité también hace recomendaciones, según sea necesario, en cada reunión y sigue periódicamente la aplicación de las recomendaciones por la administración del UNFPA. De las recomendaciones que el CAA hizo en 2008, la mayoría se han aplicado o están en proceso de aplicación.

6. Evaluación del rendimiento del Director de la División de Servicios de Supervisión: de conformidad con su mandato, el CAA mediante su Presidente presentó formalmente observaciones a la Directora Ejecutiva sobre el rendimiento del Director de la DSS y aportaciones por escrito al sistema de evaluación y desarrollo del rendimiento.

7. Visitas sobre el terreno: para aumentar la comprensión de la misión y las actividades de reestructuración del UNFPA, tres miembros del Comité participaron en visitas sobre el terreno para conocer mejor las operaciones del UNFPA. El Presidente visitó las oficinas del UNFPA en la India, Uganda y la República Unida de Tanzania; otro miembro también visitó la oficina de la India con el Presidente; y un tercero visitó la oficina de Ghana. En total, los miembros del Comité dedicaron más de siete días-persona a actividades sobre el terreno en oficinas en los países. Con el consentimiento de la Directora Ejecutiva del UNFPA, los miembros del CAA se proponen visitar otros lugares sobre el terreno en 2009.

8. Coordinación y comunicación con el auditor externo: El CAA se reúne periódicamente con el auditor externo del UNFPA, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, para intercambiar información pertinente y entender las estrategias que se aplican para asegurar la cobertura de auditoría completa del UNFPA, que incluye el trabajo que hace la DSS. El Comité tuvo conversaciones sustantivas con representantes de la Junta de Auditores en cada una de sus reuniones en persona y en la teleconferencia del 17 de diciembre.

#### **Asesoramiento estratégico dado por el Comité Asesor de Auditoría en 2008**

9. A continuación se resumen los motivos de preocupación determinados por el CAA, junto con el asesoramiento estratégico dado a la Directora Ejecutiva y al personal directivo superior del UNFPA en 2008. El CAA agradece a la administración del UNFPA su receptividad al asesoramiento del Comité y las medidas positivas que el Fondo ha tomado para remediar los problemas.

10. El UNFPA está sufriendo una transformación interna múltiple. Además de establecer su nueva estructura orgánica y asegurar que la reestructuración apoye la reforma de las Naciones Unidas, el UNFPA está sufriendo revisiones considerables de su sistema de planificación de los recursos institucionales (Atlas) y de sus políticas y prácticas financieras para armonizarlas con las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS), todo en un entorno externo a menudo incierto y cada vez más complejo. Los cambios de las condiciones del entorno interno y externo del UNFPA crean problemas en relación con la gestión de los recursos humanos y las relaciones operacionales, y también con respecto a los asociados en la ejecución y otros organismos donantes.

11. El CAA reconoce que el UNFPA ha hecho progresos considerables en su reorganización, resolviendo en gran medida sus problemas internos de recursos

humanos y administrativos y asegurando que los programas produzcan resultados sustantivos centrándose en la rendición de cuentas dentro del UNFPA y en la colaboración con sus asociados. El CAA encomia al UNFPA por haber mantenido sus esfuerzos a este respecto.

12. Atlas, el sistema de planificación de los recursos institucionales del UNFPA, está bajo la administración del PNUD. El CAA examina periódicamente los servicios importantes que prestan el PNUD y su sistema Atlas. En octubre se comunicó al CAA que el PNUD había avisado al UNFPA que el sistema Atlas se cerraría por lo menos una semana, y tal vez dos, al fin de 2008; y que después podría haber otros períodos de inactividad, si el calendario del proceso al fin de 2008 no se cumplía con éxito. El CAA indicó sus preocupaciones a la Directora Ejecutiva, a saber:

- El PNUD aporta una función muy importante al UNFPA, y por tanto todo período de inactividad tiene un efecto grave en el UNFPA, no sólo por el período de inactividad, sino también por el costo que representa para el UNFPA la necesidad de buscar una solución provisional;
- Un cierre del servicio de esta magnitud no es típica y se plantea la cuestión de si el sistema Atlas tiene más problemas que los que ha comunicado el PNUD, lo cual reduciría la confianza del UNFPA en el sistema;
- No parece que el PNUD haya tomado medidas para indemnizar al UNFPA por la pérdida de servicio, lo cual sería práctica normal para proveedores del sector privado y estaría incluido en el contrato del proveedor del servicio.

El CAA recomendó que la Directora Ejecutiva comunicara las preocupaciones del CAA a la administración del PNUD. Al mismo tiempo el Presidente del CAA comunicó las preocupaciones al Presidente del CAA del PNUD. El CAA también recomendó que el UNFPA elaborara un plan de gestión del riesgo con respecto a la conversión del sistema Atlas.

13. El CAA recibe periódicamente información actualizada sobre la marcha de la reestructuración del UNFPA. Como se indica en el párrafo 10 *supra*, la transformación múltiple del UNFPA subraya la importancia de una planificación completa de la sucesión y la fuerza de trabajo como parte de la estrategia de recursos humanos y la planificación de la continuidad institucional del Fondo. Una planificación orientada al futuro de este tipo contribuiría a asegurar que el UNFPA siguiera prestando servicios de buena calidad y fuera un asociado de confianza para los países en que se ejecutan programas en la situación de cambio actual. El CAA apoya las políticas suplementarias y otras medidas que la administración del UNFPA ha adoptado para mitigar los riesgos determinados, incluido el nombramiento de un Coordinador Ejecutivo de la Gestión del Cambio y la Continuidad Institucional. El CAA ha sugerido que se preste más atención a la dimensión de recursos humanos del cambio y la continuidad institucional. Como se preveía, durante las visitas sobre el terreno del CAA, el personal operacional expresó preocupaciones y pidió que se aclarara la distribución de funciones y responsabilidades entre la sede, las oficinas subregionales y las oficinas en los países.

14. Con respecto a la reestructuración, la CAA ha observado que la DSS se propone hacer una auditoría del proceso de reestructuración en 2010. El Comité cree que la DSS podría desempeñar un papel más relevante con respecto a la reestructuración del UNFPA indicando continuamente si el marco general de control

interno es adecuado y recomendando mejoras o afinaciones que pudieran introducirse inmediatamente.

15. El CAA es informado periódicamente de los progresos en la adopción del IPSAS por el UNFPA. El CAA reconoce los efectos que tendrá para el UNFPA la implantación de las IPSAS, en la preparación de informes financieros y la justificación de las políticas financieras, y también en la gestión y la cultura de la organización. El CAA ha recomendado que se prepare un plan de implantación de las IPSAS que tenga en cuenta los riesgos contables y operacionales y determine las relaciones con otras iniciativas del UNFPA, como las mejoras del sistema Atlas y la reestructuración. El CAA también ha sugerido que el UNFPA trate de obtener una participación más activa de la Junta de Auditores en el asesoramiento sobre la implantación de las IPSAS.

16. De conformidad con su mandato, el Comité debe examinar las políticas que afecten significativamente la gestión y la información financieras, las funciones de auditoría interna, investigación y evaluación y la eficacia de los sistemas de control interno y rendición de cuentas del UNFPA. A este respecto, el CAA ha examinado y hecho recomendaciones sobre diversas políticas, como se ha indicado. El CAA también ha examinado cuestiones y hecho sugerencias sobre los pagos graciabiles y el principio de la auditoría única. El Comité subrayó la importancia de que se consultara antes de dar forma definitiva a las políticas que afectaran significativamente los procesos y operaciones institucionales del UNFPA, como los relativos a la implantación de las IPSAS.

17. En 2007 el CAA apoyó la recomendación de la DSS de que se revisara el marco de control interno del UNFPA para que se ajustara plenamente a las normas del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO). En 2008 el CAA recibió información actualizada sobre las revisiones periódicas del marco integrado vigente de control interno que da orientación con respecto al control y la rendición de cuentas de las operaciones del UNFPA, particularmente a nivel de país. 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 control interno siga siendo pertinente y se ajuste plenamente a las normas del COSO.

18. El CAA examinó el proyecto de marco de política de supervisión y rendición de cuentas del UNFPA e hizo recomendaciones para asegurar que el papel del CAA, incluso su independencia, su relación con la Junta Ejecutiva y sus procedimientos de nombramiento se ajustaran a las prácticas internacionales dominantes.

19. De conformidad con el punto 15 de su mandato, el CAA examina periódicamente la función de la DSS, incluso su estatuto, alcance, planes, actividades, recursos, dotación de personal y estructura orgánica. El CAA recomendó aprobar en principio el plan de auditoría de la DSS para 2009-2010 y examinó el plan de actividades de la DSS para 2009. El CAA sugirió que en los planes anuales de auditoría futuros se incluyera información adicional para indicar más claramente cómo se prepara el plan y la justificación de la propuesta sobre el grado proyectado de garantía que necesitan la administración del UNFPA, el CAA y la Junta Ejecutiva. El CAA sugirió que los planes fueran más explícitos en la demostración de la forma en que las actividades propuestas apoyan el logro de los objetivos estratégicos del UNFPA y dan garantía de que se han incorporado

controles adecuados en las iniciativas y procesos institucionales importantes del UNFPA. El CAA también cree que la DSS podría ser útil en las nuevas iniciativas institucionales en curso del UNFPA, como las IPSAS, la gestión del riesgo institucional y la reestructuración, si participara en la etapa de planificación. Las aportaciones de una perspectiva de la DSS en la planificación podría producir controles más eficaces y/o aumento de la eficiencia de las operaciones.

20. Con respecto al proceso de planificación de la auditoría anual de la DSS, el CAA recomendó nuevamente extender y modificar, si era necesario, el modelo de riesgo de la DSS, para incluir las operaciones de la sede además del universo de riesgo actual de las oficinas en los países y las oficinas subregionales.

21. El CAA sugirió exigir más rendimiento e información de auditoría estratégica a la DSS. A este respecto, la DSS se concentra ahora en la causa general de deficiencias o en los medios de reducir la exposición a riesgos, y las observaciones y recomendaciones se limitan a las que son importantes, y los informes se reducen a una longitud práctica. Esto seguramente acelerará la publicación de informes y contribuirá a la aplicación más oportuna de las recomendaciones de auditoría, lo cual demostrará el valor que añade la DSS contribuyendo a la mejora de las operaciones del UNFPA.

22. Actualmente la administración del UNFPA asume responsabilidad total de la adopción de medidas para aplicar las recomendaciones de los informes de supervisión interna. El CAA apoya la rendición de cuentas de la administración del UNFPA a este respecto. Sin embargo, de conformidad con las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, el CAA también recomendó que la DSS considerara la posibilidad de desempeñar un papel más oportuno y más directo en los procesos de seguimiento de la auditoría interna, particularmente en relación con observaciones o informes de auditoría importantes que se hubieran considerado insatisfactorios. Los resultados de esas actividades de seguimiento podrían ser útiles a la administración del UNFPA aportando evaluaciones basadas en datos objetivos e independientes sobre el estado de las medidas tomadas por la administración para aplicar las recomendaciones resultantes de las actividades de supervisión del UNFPA.

23. El CAA también subrayó la importancia de determinar si y cómo el nivel de recursos y la capacidad de la DSS afectan la capacidad de la División de cumplir su estatuto y dar el grado de garantía necesario para apoyar los objetivos estratégicos del UNFPA. A este respecto, se han indicado al CAA cuestiones pendientes relativas a la suficiencia de los recursos de la DSS y a las dificultades de contratación. El CAA aprecia que puede haber factores del entorno interno en el proceso de contratación que están fuera del control directo de la DSS. Sin embargo, es muy importante que la DSS tenga la capacidad y los recursos necesarios para asegurar la cobertura suficiente en el trabajo interno de auditoría, evaluación e investigación del UNFPA y la planificación conveniente de la sucesión. El CAA entiende que la escasez de los recursos de la DSS puede haber contribuido a algunas de las dificultades indicadas por el CAA en los párrafos 19 a 22.

24. Conforme a su mandato, el CAA examinó los estados financieros del UNFPA sobre el bienio terminado el 31 de diciembre de 2007 antes que recibieran forma definitiva y recomendó algunas revisiones para aumentar la claridad y la calidad de la comunicación de la información financiera. Sin embargo, debe notarse que, según el punto 16 del mandato del CAA, no es función del CAA determinar si los estados

financieros y declaraciones del UNFPA son completos y exactos y se ajustan a los principios contables y al reglamento y reglamentación detallada aplicables.

25. Con respecto al informe financiero y a los estados financieros comprobados del UNFPA sobre el bienio terminado el 31 de diciembre de 2007 y al informe de la Junta de Auditores (A/63/5/Add.7), el CAA ha observado la “opinión con reservas con un párrafo de énfasis” junto con las observaciones, recomendaciones y motivos de preocupación. El párrafo de énfasis se refiere a la preocupación de la Junta de Auditores con respecto a los gastos hechos mediante la modalidad de ejecución nacional (EN). El CAA es informado periódicamente de las medidas que toma el UNFPA para aplicar las recomendaciones de la Junta de Auditores y apoya los esfuerzos que hace el UNFPA de tratar las recomendaciones de manera sistemática y continua. El CAA recomendó que el UNFPA diera prioridad a la aplicación de las recomendaciones calificadas de “alta prioridad”, incluidas las relacionadas con la gestión de los proyectos de ejecución nacional, la implantación de las IPSAS, la gestión y presupuestación basada en los resultados y la gestión de los recursos humanos. El CAA también sugirió que, como mejor práctica, la DSS siguiera el estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores. De esta manera, la DSS podía añadir valor ayudando a la administración del UNFPA a asegurar que las medidas que se tomaran para responder a las observaciones fueran adecuadas y completas. Además, la Junta de Auditores podría confiar en el trabajo de la DSS y no siempre hacer un trabajo adicional de seguimiento a fondo.

26. La EN sigue siendo una esfera de alto riesgo. En 2008 se plantearon nuevas cuestiones en relación con los proyectos de EN. El CAA reconoce las dificultades que afronta el UNFPA para asegurar la debida rendición de cuentas con respecto a resultados financieros y programáticos mientras trabaja conforme a nuevas modalidades de ayuda (por ejemplo, los enfoques sectoriales (ES) y el método armonizado para las transferencias en efectivo (MATE)). El CAA entiende que el personal directivo superior del UNFPA ha determinado la ejecución nacional como una de sus más altas prioridades. El CAA entiende que algunas de las causas principales de las cuestiones de la EN están relacionadas con la capacidad de los asociados en la ejecución y con prácticas administrativas, incluido el seguimiento de programas y financiero de las oficinas en los países. El CAA entiende que, para resolver cuestiones de este tipo, se están estableciendo procesos internos para aumentar la capacidad del personal y mejorar la gestión y supervisión de proyectos. Por ejemplo, en enero de 2008 el CAA recomendó que se evaluara la responsabilidad funcional de la DSS con respecto a la gestión de la base de datos de auditoría de la EN, y que la gestión de programas del UNFPA fuera considerada responsable de esta actividad programática relacionada con la ejecución y auditoría de la EN. Se nombró un coordinador de los programas de EN de jornada completa. La DSS ahora puede desempeñar su papel de examinar y evaluar independientemente la conveniencia y eficacia del sistema y los procesos. Además, el CAA entiende que el UNFPA colabora con sus asociados en la ejecución para fortalecer la capacidad mediante el diseño de programas y proyectos y mejorando los controles internos y la rendición de cuentas. A este respecto, el Comité apoya los esfuerzos del UNFPA de fortalecer los controles y prácticas de gestión a nivel local y en la sede. De esta manera la administración asume responsabilidad directa y completa de la mejora de los procesos de planificación y seguimiento, y asegura que se resuelvan los problemas de creación de capacidad, según sea necesario.

27. Para ayudar en la gestión orientada a los resultados, el CAA ha sugerido que la administración del UNFPA elabore y aplique una estrategia integrada formal de gestión del riesgo institucional. Ya existen en el UNFPA diversos componentes que podrían apoyar la estrategia. El CAA recomendó que el UNFPA integrara esos componentes y elaborara los sistemas y procesos adicionales necesarios para apoyar y sostener una estrategia completa de gestión del riesgo institucional que determinara y redujera los riesgos en toda la organización y en sus relaciones exteriores.

28. Una vez que una estrategia integrada de gestión del riesgo institucional esté plenamente elaborada y establecida en el UNFPA, el CAA podrá apreciar de manera más completa las estrategias de mitigación del UNFPA, incluso el apetito para el riesgo del Fondo y los riesgos residuales. Entonces el CAA podrá contribuir más directamente al logro de los objetivos estratégicos e institucionales del UNFPA dando amplio asesoramiento estratégico general a la Directora Ejecutiva sobre la exposición al riesgo en toda la organización. Actualmente el CAA recibe informes periódicos de la administración sobre problemas y cuestiones determinados que interesan al UNFPA. Además, la DSS aporta información sobre las cuestiones de riesgo o deficiencias importantes que haya encontrado en sus evaluaciones, auditorías e investigaciones. El CAA espera con interés reanudar el diálogo con la administración del UNFPA sobre la integración de las estrategias de mitigación para las cuestiones específicas y concretas de interés con las necesarias para los riesgos generales y fundamentales de la organización.

### **Conclusión general**

29. El CAA ha examinado el informe de la Directora Ejecutiva a la Junta Ejecutiva, a saber, las actividades de auditoría y supervisión internas del UNFPA en 2008 (DP/FPA/2009/5), ha tomado nota de las cuestiones importantes de supervisión determinadas y hace suyo su contenido. El CAA aprecia los progresos considerables hechos por el UNFPA el año pasado en un entorno marcado por muchas dificultades.

30. El CAA expresa su apoyo a la continuación del fortalecimiento de la rendición de cuentas y los procesos de garantía en el UNFPA. El Comité confía que el asesoramiento estratégico y las recomendaciones aportados a la administración del UNFPA en 2008 contribuyan a desarrollar y sostener el marco adecuado de supervisión y rendición de cuentas junto con los sistemas de apoyo y las prácticas de aplicación necesarios.

## Anexo 3

### **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. Puede verse más información sobre varios asuntos tratados en la presente respuesta en la respuesta completa de la administración al informe sobre las actividades de auditoría y supervisión internas del UNFPA en 2008, en el sitio web de la Junta Ejecutiva del UNFPA.

2. El UNFPA se complace en reconocer y acoger con agrado el informe anual de 2008 del Comité Asesor de Auditoría. En 2008 el UNFPA siguió beneficiándose de los intercambios con el CAA y de sus recomendaciones. El UNFPA desea agradecer al presidente y a los miembros del CAA su trabajo concienzudo y profesional y su dedicación a la tarea de ayudar al UNFPA en sus esfuerzos de mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.

3. El UNFPA conviene con el CAA en que 2008 fue un año transformativo con varias iniciativas de gestión del cambio interrelacionadas que avanzaban simultáneamente: reorganización, mejora de la planificación de los recursos institucionales (PRI), preparativos de la implantación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS), incluido un examen del reglamento financiero y reglamentación financiera detallada del UNFPA, y la ejecución nacional (EN). Cada una de ellas trae consigo sus riesgos. Además, en cada una de estas iniciativas el UNFPA depende de asociados externos.

4. Siguiendo el asesoramiento del CAA, el UNFPA está elaborando una estrategia de gestión del riesgo institucional (GRI) que se ajuste a las normas del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) del UNFPA. Esto permitirá al UNFPA en conjunto y a sus dependencias analizar los riesgos en forma integrada y completa y establecer mecanismos de mitigación del riesgo según sea necesario. El UNFPA ha encargado la dirección de esta actividad al Coordinador Ejecutivo del Fondo para la gestión del cambio y la continuidad institucional. Se prevé que la estrategia de GRI que está preparándose con ayuda de una empresa externa de consultoría estará lista al fin de 2009. La estrategia de GRI toma como punto de partida el trabajo anterior sobre prevención del fraude y usará el mismo método para integrar las actividades de gestión del riesgo que se desarrollan actualmente en el UNFPA (por ejemplo, prevención del fraude, evaluaciones del riesgo de seguridad) en un solo marco general. Una vez elaborada y establecida, la estrategia aportará a la administración, a la División de Servicios de Supervisión (DSS) del UNFPA y al CAA un medio sistemático y completo de evaluar y examinar los riesgos y de mitigarlos. Paralelamente con la GRI, el UNFPA está revisando su marco de control interno (MCI) para ajustarlo plenamente a las normas del COSO. Esta labor está en curso y el MCI revisado estará establecido en septiembre de 2009.

5. El sistema de PRI Atlas es una empresa conjunta del UNFPA, el PNUD y la UNOPS. El sistema tiene dirección conjunta, pero el PNUD es el proveedor del servicio de PRI Atlas. En 2008 las tres organizaciones se prepararon para la primera mejora importante del sistema de PRI Atlas desde su creación en 2004. El UNFPA tomó parte activa en las deliberaciones sobre la planificación para la mejora del

sistema Atlas y fue informado por el PNUD en la primera etapa del proceso de mejora de que éste requeriría un período considerable (hasta dos semanas) durante el cual el personal no tendría acceso al sistema Atlas y por tanto no podría hacer transacciones mediante el sistema. El UNFPA habría preferido un período de inactividad del sistema más corto, pero no se propone pedir indemnización al PNUD, porque el sistema de PRI Atlas es una empresa conjunta de las tres organizaciones. Además, este tipo de indemnización no está prevista en el memorando de entendimiento firmado entre los organismos, conforme a la práctica común en relación con esos memorandos. Sin embargo, el UNFPA ha señalado la recomendación del CAA a la atención del personal directivo superior del PNUD.

6. El UNFPA, en asociación con el PNUD y la UNOPS, tomó varias medidas para reducir el efecto del proceso de mejora en la organización, y los organismos asociados prepararon un plan de mitigación del riesgo, incluida la programación de la mejora para un momento en que el número de transacciones mediante el sistema Atlas es tradicionalmente bajo. La mejora se hizo bien y sin incidentes importantes. El UNFPA ha tomado nota de las opiniones del CAA, en particular la de que un período de inactividad de dos semanas no es típica. Entre tanto, el Fondo está en contacto continuo con sus socios en el sistema Atlas para asegurar que el UNFPA esté informado de las cuestiones relacionadas con el sistema y del riesgo del UNFPA en esta esfera.

7. En 2008 el UNFPA se benefició del asesoramiento del CAA sobre los preparativos de la implantación completa de las IPSAS a partir de 2010. Los administradores del UNFPA se dan cuenta de que ésta es una gran iniciativa de gestión del cambio que tiene consecuencias para toda la organización. En vista de ello, el UNFPA habrá terminado y publicado en el segundo trimestre de 2009 un plan de implantación de las IPSAS que tendrá en cuenta los riesgos contables y los operacionales y además relacionará estas actividades con otras iniciativas del UNFPA.

8. Como se ha indicado, en la ejecución de las diversas iniciativas de gestión del cambio, el UNFPA depende de varios asociados externos en todo el sistema de las Naciones Unidas. Esta interdependencia va de la interpretación de las normas IPSAS y la elaboración de materiales y módulos de capacitación a la preparación de reglamentos y reglamentaciones detalladas armonizados por las Naciones Unidas, el PNUD, el UNFPA, el UNICEF y el PMA. En relación con los cambios del sistema Atlas, el UNFPA depende de sus asociados, el PNUD y la UNOPS. La División de Servicios de Supervisión del UNFPA también participa en el trabajo de implantación de las IPSAS y armonización del reglamento financiero y reglamentación financiera detallada. Conforme al asesoramiento del CAA, el UNFPA ha pedido asistencia y entrado en un diálogo con la Junta de Auditores de las Naciones Unidas con respecto a la implantación de las IPSAS. Además, el UNFPA está aprovechando las experiencias de otras organizaciones que ya han implantado las IPSAS, por ejemplo el PMA.

9. En 2008 la Junta de Auditores de las Naciones Unidas emitió una opinión con reservas sobre los estados financieros de 2006-2007 del UNFPA con un párrafo de énfasis relativo a la ejecución nacional. Respondiendo a esta cuestión muy importante, el UNFPA decidió tratarla urgentemente estableciendo un pequeño equipo presidido por un Coordinador Ejecutivo para gestionar mejor y reducir el riesgo del Fondo en este campo. El equipo está examinando una amplia gama de



cuestiones relacionadas con la EN, que es otra esfera en que el UNFPA depende del apoyo y la cooperación de sus asociados externos, en particular de los asociados nacionales que ejecutan programas financiados por el UNFPA.

10. La iniciativa de gestión del cambio más importante de 2008 fue la reorganización del Fondo. Las dificultades logísticas significativas tenían que ver con la selección y el despliegue de personal, y la preparación para el establecimiento de locales para las oficinas regionales y subregionales y el traslado a ellos se han administrado bien. La administración del UNFPA conviene en la importancia de la planificación amplia de la sucesión y de la fuerza de trabajo como parte de la gestión del cambio y la reestructuración de la organización. Se ha elaborado una estrategia de planificación de la sucesión, que ya se ha establecido en el UNFPA. Se sigue dando prioridad a las dimensiones humanas del proceso de cambio y a la continuidad institucional, y un comité directivo de toda la organización y el Coordinador Ejecutivo de la gestión del cambio y la continuidad institucional siguen de cerca estos procesos. Una nueva aclaración de la distribución de funciones y responsabilidades entre la sede, las oficinas regionales y subregionales y las oficinas en los países se elabora como dimensión esencial de las reuniones regionales de planificación de principios de 2009.

11. Con respecto a la función de auditoría interna, la planificación de la auditoría es muy amplia, y participan en ella los administradores del UNFPA, el Comité Asesor de Auditoría y la Junta de Auditores de las Naciones Unidas. Se basa en un modelo estadístico que ha sido aprobado por la Junta Ejecutiva como medio fiable de evaluar el universo de riesgo del UNFPA. El modelo, que ahora se centra en dependencias institucionales descentralizadas (las oficinas en los países y las oficinas regionales), se está revisando para incluir funciones horizontales e intersectoriales en todos los niveles del UNFPA. La DSS se ajusta a las normas internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna del Instituto de Auditores Internos. La DSS se esfuerza por mantener un equilibrio delicado entre la independencia y la objetividad y la adición de valor a los procesos institucionales mediante la prestación de servicios de consultoría a la administración. A este respecto, la DSS, para evitar todo posible conflicto de interés, seguirá procediendo con cautela cuando se le pida que participe en la gestión del cambio, incluso en una primera etapa.

12. El seguimiento de las recomendaciones procedentes de las auditorías internas o de las externas es principalmente responsabilidad de la administración. Durante sus actividades, la DSS sigue sistemáticamente la fiabilidad de los informes de la administración sobre las recomendaciones de auditoría e informa periódicamente a todas las partes interesadas del estado de aplicación de las recomendaciones y de toda discrepancia que observe.