



**Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres**

Distr. limitada  
15 de abril de 2024  
Español  
Original: inglés

**Período de sesiones anual de 2024**

18 a 20 de junio de 2024

Tema 5 del programa provisional

**Cuestiones de auditoría e investigación**

**Informe del Comité Asesor de Supervisión correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2023**

*Resumen*

En este informe del Comité Asesor de Supervisión se describen las actividades del Comité en 2023, los asuntos examinados y las observaciones y recomendaciones formuladas a la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) sobre sus sistemas generales de gobernanza, rendición de cuentas y control. El Comité reconoce el continuo liderazgo asumido por ONU-Mujeres en lo que respecta al desarrollo de programas que respondan a las cuestiones de género y la excepcional energía dedicada a promover las evaluaciones de las obligaciones dimanantes de Beijing+25 a través de las actividades relacionadas con Generación Igualdad. El Comité también observó la transformación institucional que se está llevando a cabo en ONU-Mujeres para mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización, a fin de dotar a la Entidad de los medios necesarios para obtener resultados a escala como asociado clave de un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo reposicionado. Al mismo tiempo, el Comité ha continuado prestando asesoramiento al personal directivo de ONU-Mujeres sobre la necesidad de contar con sistemas más sólidos de gobernanza interna institucional, recursos coherentes y mecanismos de control.



## I. Introducción

1. Con arreglo al artículo 32 del mandato del Comité Asesor de Supervisión, en el 12º informe del Comité dirigido a la Secretaria General Adjunta y Directora Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) se presenta un resumen de las actividades llevadas a cabo y de las evaluaciones y el asesoramiento ofrecidos por el Comité en 2023. El presente informe se pone a disposición de la Junta Ejecutiva y, cuando esta lo solicite, la Presidenta lo presentará ante la Junta.

2. En octubre de 2023, la Secretaria General Adjunta y Directora Ejecutiva aprobó el mandato actualizado del Comité, que puede consultarse en: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/About%20Us/Accountability/UN-Women-Advisory-Committee-on-Oversight-Terms-of-reference-en.pdf>. En él se describe el objetivo del Comité, que consiste en asistir a la Directora Ejecutiva de ONU-Mujeres en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión de acuerdo con las mejores prácticas pertinentes en materia de gobernanza, control interno y gestión de riesgos. El Comité desempeña una función consultiva y no es un órgano de gobernanza. El mandato se actualizó para reflejar el nombramiento de la Asesora de Ética en ONU-Mujeres y las responsabilidades del Comité a este respecto.

3. Los miembros del Comité figuran en el anexo 1. El Comité, como órgano, está conformado por expertos en presentación de información financiera y asuntos programáticos, contabilidad, gobernanza, auditoría interna e investigación, evaluación, auditoría externa, control interno y prácticas y principios en materia de gestión de riesgos, así como por especialistas en la labor y los procesos intergubernamentales y normativos de las Naciones Unidas. Los miembros son independientes de ONU-Mujeres y externos a la Entidad. Además, los miembros del Comité presentan una declaración anual sobre su independencia a la Secretaria General Adjunta para garantizar que van a actuar con transparencia y sin conflictos de intereses.

## II. Actividades del Comité Asesor de Supervisión al 31 de diciembre de 2023

4. En 2023 el Comité celebró tres reuniones plenarias en persona y otras sesiones sobre temas específicos, como el examen detallado de los estados financieros de ONU-Mujeres correspondientes a 2022 previo a su presentación a la Directora Ejecutiva; la facilitación de información actualizada sobre las recomendaciones de un consultor externo relativas al giro hacia la acción sobre el terreno; y un examen de la evaluación de riesgos y los planes para 2024 del Servicio de Auditoría Interna. En el anexo 2 de este informe figura el calendario de las reuniones del Comité en 2023.

5. Entre los participantes de ONU-Mujeres en las reuniones plenarias del Comité se encontraban el Jefe de Gabinete, el Director y la Directora Ejecutivos Adjuntos interinos y los representantes pertinentes del personal directivo superior encargado de las cuestiones programáticas, operacionales y de supervisión interna. De conformidad con lo requerido, el Comité celebró sesiones privadas con la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, la Directora de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría (SEIA) y la Asesora de Ética sin la presencia de la administración. El Comité también celebró una sesión privada con la Directora Ejecutiva Adjunta de Gestión de Recursos, Sostenibilidad y Alianzas saliente antes de que dejara el cargo, en abril de 2023.

6. El Comité se reunió con la Oficina de la Ómbudsman, que presta servicios de solución de conflictos en el lugar de trabajo a ONU-Mujeres. En 2024 se programará una reunión independiente con la División de Investigaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) de las Naciones Unidas, que presta servicios de investigación a ONU-Mujeres. No obstante, se recibió información sobre las actividades de investigación a través de los informes de los SEIA.

7. La Presidenta del Comité participó en el período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva, en junio de 2023, con el objetivo de presentar el informe anual. También asistió a la octava reunión de los representantes de los comités de supervisión del sistema de las Naciones Unidas, celebrada los días 5 y 6 de diciembre de 2023.

8. Debido a asuntos urgentes relacionados con la crisis de Israel y Gaza, la Secretaria General Adjunta y Directora Ejecutiva no pudo asistir a la reunión privada prevista con el Comité en octubre de 2023, a la que acudió el Jefe de Gabinete en su representación, y pospuso su encuentro con el Comité. El Comité celebrará una reunión de seguimiento con la Directora Ejecutiva en 2024. Los dos puestos de la Dirección Ejecutiva Adjunta de la Entidad estuvieron vacantes durante la mayor parte de 2023 y no se cubrieron hasta hace poco.

9. Después de cada una de las reuniones oficiales, el Comité elaboró un resumen de las recomendaciones para la Directora Ejecutiva y el Director y la Directora Ejecutivos Adjuntos interinos. Las medidas de seguimiento acordadas en el transcurso de las reuniones se difundieron entre el personal directivo competente por conducto de la secretaría del Comité.

### **III. Examen y asesoramiento ofrecidos por el Comité Asesor de Supervisión: funciones de supervisión**

10. En esta sección del informe se describen el examen y el asesoramiento ofrecidos por el Comité en lo que respecta a las diversas funciones de supervisión de ONU-Mujeres. Si bien las funciones de auditoría interna y evaluación se incluyen dentro de las competencias de la Directora de los SEIA, las observaciones correspondientes a ambas esferas se presentarán por separado en esta sección.

11. Observaciones relacionadas con los SEIA:

a. La Directora de los SEIA y su personal siguen gozando de un amplio reconocimiento como asesores independientes y respetados para ONU-Mujeres. Las constataciones y conclusiones de las auditorías y las evaluaciones se tratan con regularidad con el personal directivo superior.

b. Los SEIA siguen señalando de forma proactiva la necesidad de llevar a cabo evaluaciones y tareas de asesoramiento relativas a las nuevas iniciativas programáticas y las principales iniciativas, utilizando las competencias de auditoría y de evaluación. Generación Igualdad, el giro hacia la acción sobre el terreno y la puesta en marcha del sistema Quantum son ejemplos recientes de iniciativas en las que los SEIA han prestado servicios de asesoramiento. Los resultados de esta labor de asesoramiento han sido de gran ayuda para fundamentar las decisiones generales adoptadas por ONU-Mujeres en materia de gobernanza interna, gestión de riesgos y programación.

c. Se ha incluido a la Directora de los SEIA y a su personal como observadores activos en los órganos de decisión y gobernanza interna de ONU-Mujeres, como el Comité de Examen Institucional, que siguen evolucionando. En el marco del examen llevado a cabo por ONU-Mujeres de su estructura de

gobernanza interna, el Comité aconseja que se cree un foro adecuado para celebrar debates centrados en asuntos relacionados con los SEIA.

d. El Comité también recomienda que la Directora Ejecutiva mantenga reuniones bilaterales trimestrales con la Directora de los SEIA. Estas reuniones ofrecerían la oportunidad de tratar los importantes temas y las implicaciones dimanantes de las constataciones de los SEIA sobre el desempeño de ONU-Mujeres. Además, podrían reforzar el apoyo de la administración a la función de los SEIA en ONU-Mujeres y la independencia de dichos servicios.

e. El Comité sigue reconociendo los beneficios que reporta a ONU-Mujeres la coubicación del Servicio de Auditoría Interna y el Servicio de Evaluación Independiente. Estos servicios, si bien siguen siendo distintos e independientes, con plantillas y estructuras presupuestarias diferentes, colaboran a través de la realización de evaluaciones y auditorías conjuntas de las oficinas en los países clave y el intercambio de información sobre los exámenes institucionales.

f. El Comité confirma que los SEIA desempeñan con independencia su labor de ofrecer aseguramiento sobre la gobernanza, la gestión de riesgos y el entorno de control de ONU-Mujeres.

## **A. Auditoría interna: Servicio de Auditoría Interna**

12. A lo largo del año, el Comité colaboró con el Servicio de Auditoría Interna examinando su plan de trabajo y la situación del plan y cualquier impedimento encontrado en el transcurso de su labor.

13. El Comité ha examinado el informe sobre las actividades de auditoría interna e investigación realizadas durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2023, que se presentará a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual, y ha tomado nota de las importantes constataciones de auditoría que figuran en él, así como de los resultados de las actividades de investigación.

14. Los temas habituales que se someten a la consideración de ONU-Mujeres siguen guardando relación con el trabajo del Servicio de Auditoría Interna, en lo que respecta tanto a los informes de aseguramiento, que abarcan las operaciones de las oficinas en los países y regionales y la sede, como a las evaluaciones y servicios de asesoramiento sobre determinadas cuestiones, como la aplicación de Quantum y Generación Igualdad. Muchos de esos temas y observaciones de otras funciones de supervisión se tratarán en la sección IV de este informe.

15. Observaciones:

a. El Comité observa que el Servicio de Auditoría Interna ha consultado a la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y al Servicio de Evaluación Independiente y ha tenido en cuenta el plan de trabajo de la Dependencia Común de Inspección de la Organización para planificar y coordinar sus actividades de auditoría a fin de evitar la duplicación de esfuerzos y ampliar la cobertura de la supervisión. Esta interacción sigue siendo importante para el aseguramiento general que tiene a su disposición ONU-Mujeres.

b. El Servicio de Auditoría Interna recibió la calificación más alta en la evaluación externa de la calidad realizada por el Instituto de Auditores Internos a principios de 2023 y ha avanzado mucho en la aplicación de las recomendaciones de la evaluación. La evaluación confirma que la calidad del trabajo y la profesionalidad de la función de auditoría interna en ONU-Mujeres son altas.

c. El Comité observa que el número de recomendaciones de las auditorías internas y externas a ONU-Mujeres aumentó en más de un 30 % en 2023 (con respecto a 2020). Al 28 de febrero de 2024, según el Servicio de Auditoría Interna había, en total, 212 recomendaciones de las auditorías atrasadas, de las cuales 52 llevaban más de 12 meses pendientes y 45 eran consideradas de alta prioridad. Aunque en 2023 se avanzó en la aplicación de algunas recomendaciones de las auditorías pendientes desde hacía tiempo, sigue habiendo margen de mejora. Para fomentar la disciplina y la rendición de cuentas en lo relativo a la aplicación de las recomendaciones de las auditorías, la administración tiene previsto realizar un seguimiento del indicador del desempeño normalizado para que el personal directivo atienda las recomendaciones de las auditorías y las cuestiones que llevan pendientes desde hace tiempo. El Comité vigilará la eficacia del mecanismo de seguimiento y valorará la adecuación de los recursos para garantizar la aplicación oportuna de todas las recomendaciones de las auditorías, lo que resulta fundamental para promover un entorno de control sólido en la organización.

## **B. Función de evaluación: Servicio de Evaluación Independiente**

16. A lo largo de 2023, el Comité colaboró con el Servicio de Evaluación Independiente y examinó los avances logrados en sus planes para ese año. También ha analizado el informe sobre la función de evaluación correspondiente a 2023 y los resultados y conclusiones de las evaluaciones que figuran en él.

17. El Comité recibe información actualizada de forma continua sobre la función y las actividades del Servicio de Evaluación Independiente en las evaluaciones estratégicas, las evaluaciones descentralizadas, su proceso de planificación y establecimiento de prioridades en materia de evaluaciones, su apoyo a las evaluaciones que responden a las cuestiones de género dentro del sistema de las Naciones Unidas y la manera en que contribuye a reforzar el uso de las evaluaciones.

18. Observaciones:

a. En consonancia con la atención continuada que presta a estas cuestiones, el Comité se complace en observar el especial hincapié del Servicio de Evaluación Independiente en garantizar que las conclusiones de las evaluaciones fundamenten los procesos institucionales de planificación y adopción de decisiones de ONU-Mujeres. A lo largo de 2023, el Servicio se mantuvo en contacto habitual con el personal directivo superior y el Comité de Examen Institucional, y contribuyó de manera activa a los procesos de examen técnico, como los comités de evaluación preliminar de proyectos, a nivel tanto regional como mundial. También colaboró con la Dependencia de Planificación Estratégica de ONU-Mujeres con el objetivo de actualizar el paquete para la elaboración de notas estratégicas de modo que las evaluaciones se utilizaran como una parte integral de los procesos de planificación estratégica plurianuales de la Entidad en las oficinas en los países y regionales y la sede a través de la elaboración de notas estratégicas.

b. En 2023 el Servicio de Evaluación Independiente intensificó sus esfuerzos para llevar a cabo evaluaciones estratégicas independientes con objeto de valorar y comprender la repercusión general de la labor de ONU-Mujeres y respaldar la planificación y la elaboración de estrategias en el futuro; es decir, para obtener información y enseñanzas que fueran más allá de las evaluaciones relativas a programas y proyectos concretos. A tal fin, el Servicio trabajó en diez evaluaciones y estudios institucionales dirigidos a valorar el impacto de la Entidad en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. De estas evaluaciones, se han finalizado cuatro, sobre la contribución de ONU-Mujeres al empoderamiento económico de las mujeres; la labor de ONU-Mujeres en materia de cambio climático;

la labor de ONU-Mujeres en la producción y el uso de estadísticas y datos de género; y la colaboración de ONU-Mujeres con la sociedad civil en la región de las Américas y el Caribe. El Comité reconoce que gracias a estas evaluaciones finalizadas se han obtenido conclusiones y recomendaciones destinadas a mejorar la eficiencia y la eficacia de las iniciativas generales de ONU-Mujeres en estas esferas. Además, se elaboraron, en colaboración con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), dos informes de síntesis, sobre promoción y comunicación y sobre el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5, en los que se proporcionaron metaanálisis para apoyar la planificación en el futuro.

c. El Servicio de Evaluación Independiente dirigió, además de evaluaciones institucionales, evaluaciones “descentralizadas” (regionales, temáticas y de carteras de proyectos nacionales). En 2023 el Servicio realizó seis evaluaciones de carteras de proyectos nacionales y tres evaluaciones temáticas regionales. El Servicio dirige cada vez más esfuerzos destinados a sintetizar las lecciones extraídas de estas evaluaciones descentralizadas con el fin de obtener información que vaya más allá de los programas y proyectos concretos.

d. Ante la creciente demanda de evaluaciones descentralizadas, el Comité destaca la importancia de reforzar la capacidad de evaluación en ONU-Mujeres. Al Comité le complace señalar que el Servicio de Evaluación Independiente ha encabezado iniciativas a este respecto desarrollando y manteniendo diferentes herramientas y cursos de capacitación destinados a mejorar las competencias del personal de ONU-Mujeres y de sus asociados en la ejecución en materia de evaluación. Entre estas iniciativas se encuentra la capacitación impartida a nivel nacional para que las partes interesadas clave comprendan mejor los principios de seguimiento y evaluación y las prácticas de evaluación de ONU-Mujeres.

e. A lo largo de 2023, el Servicio de Evaluación Independiente siguió invirtiendo en diversos productos y plataformas de comunicación a fin de promover el uso de las conclusiones de las evaluaciones a escala global. Estas iniciativas incluyen productos del conocimiento fáciles de usar, alianzas e iniciativas de aprendizaje, seminarios web y capacitaciones en línea y actividades de divulgación en plataformas de medios sociales que alentaron al personal de ONU-Mujeres y a las partes interesadas a utilizar las conclusiones de las evaluaciones de diversas maneras.

f. El Comité observa los esfuerzos que el personal del Servicio de Evaluación Independiente está realizando para promover las evaluaciones que responden a las cuestiones de género en todo el sistema de las Naciones Unidas, los cuales comprenden el liderazgo ejercido en los grupos de trabajo del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, el apoyo que presta a la presidencia conjunta de la iniciativa EvalGender+, su participación en la elaboración de marcos a nivel del sistema de las Naciones Unidas para las evaluaciones del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y su promoción de las evaluaciones que responden a las cuestiones de género en el sistema de las Naciones Unidas. Además, el Servicio de Evaluación Independiente contribuye a la creación de capacidad de evaluación nacional a través de la Iniciativa de Evaluación Global, lo cual resulta fundamental habida cuenta de lo importantes que son las evaluaciones dirigidas por los países para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

## C. Función de investigación

19. La Directora de los SEIA brindó información actualizada al Comité sobre las actividades de investigación y los resultados obtenidos.

De conformidad con lo dispuesto en el memorando de entendimiento firmado con la OSSI, la Directora de los SEIA es la funcionaria de ONU-Mujeres responsable de coordinar y recibir información o informes sobre las actividades de investigación y de gestionar las remisiones pertinentes, con el apoyo de un Voluntario de las Naciones Unidas.

20. Los SEIA siguieron apoyando el trabajo dirigido por la administración en el marco del programa de lucha contra el fraude en ONU-Mujeres. Entre otras cosas, llevan a cabo exámenes y recopilan las lecciones aprendidas sobre el fraude y otros posibles riesgos de conducta indebida en las prácticas de contratación, la gestión de los asociados en la ejecución y los casos de cancelación de anticipos de los asociados. El Servicio de Auditoría Interna también ayudó a la administración a preparar su evaluación del fraude y su capacitación sobre la prevención del fraude y a mejorar la sensibilización contra el fraude en ONU-Mujeres.

21. En septiembre de 2023, se notificó a los SEIA que recibirían financiación procedente del saldo de caja no utilizado de ONU-Mujeres para que crearan una función de investigación interna dentro del Servicio de Auditoría Interna, la cual colaborará con la OSSI a fin de reforzar la capacidad de investigar las denuncias menos destacadas. Se están realizando las gestiones pertinentes para poner en marcha el modelo híbrido en 2024.

22. Observaciones:

a. El desarrollo de un modelo híbrido de investigación demuestra el compromiso del personal directivo superior con la integridad y una capacidad de investigación sostenible. Dado que se prevé que el modelo híbrido traiga consigo una mayor demanda de los servicios de investigación, resulta fundamental proporcionar una financiación y una capacidad adecuadas para que estos estén siempre disponibles.

b. El Comité observa que la financiación actual del modelo híbrido se limita a un período bienal. Es esencial estudiar maneras de obtener recursos seguros y sostenidos para esta función, para lo cual no deben reasignarse recursos de los SEIA, pues de esta forma podrían socavarse las funciones de auditoría interna o evaluación.

## D. Función de ética

23. En respuesta a las recomendaciones formuladas por los SEIA y la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas en sus diversos exámenes de la cultura de ética e integridad y la gestión del riesgo de fraude, ONU-Mujeres nombró a su primera Asesora de Ética interna en abril de 2023. Este puesto ha sustituido al servicio básico de ética que durante casi diez años prestó la Oficina de Ética de las Naciones Unidas a ONU-Mujeres.

24. La Asesora de Ética responde directamente ante la Directora Ejecutiva y se encarga de respaldar la consecución de los objetivos de ONU-Mujeres contribuyendo al cumplimiento de los valores, reglas y normas de la Entidad mediante la facilitación de asesoramiento y orientación, capacitación y divulgación. También es responsable de la administración del programa de declaración de la situación financiera y de la aplicación de la política de protección contra las represalias.

El Comité celebró una sesión independiente con la nueva Asesora de Ética en el marco de su reunión de julio de 2023 y examinó el primer informe provisional sobre la función de ética de ONU-Mujeres dirigido a la Junta Ejecutiva en agosto de 2023.

25. Observaciones:

a. La función interna de ética de ONU-Mujeres constituye un paso positivo para sentar las bases de una cultura de ética sólida en la organización.

b. El Comité observa los avances conseguidos por la Asesora de Ética en el establecimiento de la función de ética en ONU-Mujeres durante el año y el mantenimiento de su confidencialidad e independencia. Entre ellos figuran la sensibilización del personal sobre el papel de la función de ética, la creación de canales y procedimientos para garantizar la prestación de servicios de ética al personal de ONU-Mujeres y la revisión y publicación de una nueva política de protección contra las represalias.

c. La Asesora de Ética, que es una función unipersonal, contó con el apoyo de la Oficina de la Directora Ejecutiva, los compañeros de recursos humanos y el Panel de Ética de las Naciones Unidas para desempeñar su labor de forma satisfactoria. ONU-Mujeres debe realizar un seguimiento al respecto para garantizar que el mandato de la Asesora de Ética se aplique sostenible e independientemente de forma continuada.

## **E. Junta de Auditores**

26. En el marco de su reunión de julio de 2023, el Comité celebró una sesión privada con la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, en la que examinó el informe de la Junta correspondiente al ejercicio económico de 2022. En las presentaciones de seguimiento, la administración de ONU-Mujeres brindó al Comité información actualizada sobre la aplicación de las recomendaciones formuladas en los informes y la carta de recomendaciones de la Junta.

27. Observaciones:

a. Se observaron avances notables en la aplicación de las recomendaciones de las auditorías de la Junta de Auditores del año anterior (2020-2021). Según se informó, al 31 de diciembre de 2022 se habían archivado el 70 % de estas recomendaciones, y se preveía que la mayoría de las restantes estarían archivadas para 2023/2024.

b. En el informe de la Junta de Auditores de 2022 se formularon 18 recomendaciones, las cuales incluían 8 recomendaciones principales relacionadas con las deficiencias en la ejecución del Plan Estratégico de ONU-Mujeres, los avances limitados en materia de medio ambiente en la esfera programática y cuestiones relativas a la evaluación de las alianzas con el sector privado. La administración está avanzando para, de aquí a finales de 2024, dar respuesta a las cuestiones de auditoría correspondientes a 2022.

c. El Comité observa que, por 12º año consecutivo, la Junta de Auditores emitió una opinión de auditoría sin reservas sobre los estados financieros de la Entidad de 2022. En el marco de la puesta en marcha del nuevo sistema Quantum, en enero de 2023, existía la preocupación de que las cuestiones pendientes relacionadas con Quantum pudieran repercutir en la exactitud de los estados financieros. No obstante, la administración ha confirmado que la mayoría de las cuestiones de producción de Quantum relacionadas con la gestión financiera se han abordado o que se aplicarán soluciones adecuadas antes de que se finalicen los estados financieros. Además, en colaboración con otros organismos asociados que utilizan Quantum, se



está llevando a cabo una auditoría independiente del sistema para ofrecer garantías sobre el entorno operacional de Quantum antes de la auditoría final de los estados financieros de 2023.

#### **IV. Examen y asesoramiento ofrecidos por el Comité Asesor de Supervisión: sistemas de gobernanza interna, gestión de riesgos y control Gestión operacional y programática**

28. En esta sección del informe se ofrecerá un resumen del asesoramiento prestado por el Comité a la Directora Ejecutiva sobre buenas prácticas relativas al marco y los sistemas de rendición de cuentas de ONU-Mujeres, incluidos la gobernanza, los riesgos y la gestión financiera.

##### **A. Riesgos en el plano de los recursos**

29. En los anteriores informes anuales, el Comité resaltó sistemáticamente la escasez de recursos ordinarios (presupuesto básico e institucional) y alentó a ONU-Mujeres a que desarrollara una huella institucional que se fundamentara en estimaciones más realistas de los recursos.

30. Al Comité le sigue preocupando que la estructura financiera de ONU-Mujeres haya cambiado y que desde 2014 los recursos ordinarios no representen la mayor parte de su financiación. Los recursos complementarios representan ya más del 70 % de la financiación. Este cambio, que se traduce en una mayor dependencia de los recursos complementarios, disminuye la proporción de recursos totales destinados a funciones institucionales, tanto sobre el terreno como en la sede. Aunque en los últimos años la Entidad ha conseguido atraer recursos complementarios para iniciativas como Spotlight, programas relacionados con la pandemia y programas humanitarios en zonas afectadas por conflictos, estos recursos adicionales han planteado riesgos y no han constituido una fuente estable de recursos básicos, necesaria para contar con funciones de segunda línea de defensa y estructuras de gobernanza interna sólidas.

31. En 2023 el Comité observó que la Entidad había adoptado ciertas medidas para desempeñar su labor ante los sustanciales cambios observados en las contribuciones de los principales donantes. Sin embargo, la baja proporción de recursos básicos (ordinarios) registrada de forma continua ha influido negativamente en funciones clave de gobernanza interna, como los recursos humanos y otras funciones de gestión y supervisión, lo que ha creado grandes problemas que dificultan que estas funciones lleven a cabo sus operaciones.

32. En las auditorías y evaluaciones de las oficinas en los países y regionales se ha demostrado que las limitaciones de recursos continúan menoscabando la capacidad de las oficinas de cumplir sus objetivos. Muchas oficinas tienen modalidades de dotación de personal a corto plazo con un gran movimiento, lo que da lugar a una falta de retención de aptitudes y a una pérdida de conocimientos institucionales.

33. El uso de recursos complementarios para sufragar los costos directos de los proyectos en apoyo de las funciones institucionales representa una oportunidad para dar respuesta a los retos derivados de la disminución de la proporción de los recursos básicos con respecto a los complementarios. El Comité alienta a que esta iniciativa se ejecute de forma oportuna.

34. El Comité observó que el modelo institucional general de la Entidad exige que se pongan de relieve los resultados tangibles y basados en datos obtenidos a partir de la financiación básica. La determinación de las cantidades de financiación básica necesarias para lograr estos resultados orientará el enfoque estratégico de la Entidad en materia de movilización de recursos.

35. El Comité observa que los SEIA finalizaron una auditoría sobre la planificación, presupuestación y asignación de recursos en mayo de 2023 e insta a que las recomendaciones dimanantes de este examen se apliquen de forma oportuna.

## **B. Gestión del cambio y reestructuración**

36. En los últimos años, ONU-Mujeres ha llevado a cabo un proceso de gestión del cambio y reestructuración a fin de mejorar la eficacia y la eficiencia institucionales. No obstante, muchos de los cambios propuestos aún no se han aplicado o integrado de forma plena. El Comité ha recalcado en repetidas ocasiones los riesgos asociados a estas demoras e incertidumbres.

37. En 2022/2023, ONU-Mujeres nombró a un consultor estratégico externo para que trabajara sobre la base de las evaluaciones anteriores de los riesgos y cambios institucionales, incluidas las realizadas por los SEIA. En el informe del consultor estratégico, entregado en abril/mayo de 2023, se incluían recomendaciones para reestructurar la Oficina de la Directora Ejecutiva y una estrategia para reorientar las funciones estratégicas de la sede al terreno (el giro hacia la acción sobre el terreno) a lo largo de los dos años siguientes.

38. El personal directivo de ONU-Mujeres ha de determinar con prontitud la forma más eficaz de poner en práctica las recomendaciones del consultor para minimizar los posibles riesgos, sobre todo en lo referente a la gestión de los recursos humanos. Aunque el consultor estratégico inicial ha proporcionado orientación estratégica sobre este proceso, se señaló que otro consultor externo se encargará de los detalles operacionales de este giro hacia la acción sobre el terreno, incluidas la determinación de las funciones y la elección de los emplazamientos para el traslado. El Comité insiste en la necesidad de armonizar la labor de estos dos consultores.

39. El Comité aconseja a ONU-Mujeres que establezca un calendario razonable para introducir los cambios necesarios y que adopte decisiones difíciles sobre el traslado del personal de su sede de Nueva York a ubicaciones que resulten más eficaces en función de los costos, lo que, en última instancia, permitirá mejorar el apoyo sobre el terreno y ahorrar costos a largo plazo. Para mitigar los mayores riesgos en materia de recursos humanos, es importante atenerse a unos principios justos y coherentes durante la transición, de forma que se garantice una comunicación transparente y se mantenga al personal informado sobre las novedades.

40. En reconocimiento del posible impacto del giro hacia la acción sobre el terreno en la moral del personal, el Comité advierte de que es posible que los empleados muestren resistencia y, por ende, que la Entidad se enfrente a controversias y riesgos. Se recomienda que se mantenga una comunicación eficaz y que se adopten enfoques globales, por ejemplo que se apoye la utilización de canales informales de solución de controversias, como la Oficina de la Ómbudsman.

41. El Comité considera que el restablecimiento de estructuras sólidas de gobernanza interna es fundamental para sortear los riesgos inherentes a cualquier gran ejercicio de gestión del cambio. El reciente nombramiento para cubrir los dos puestos vacantes de la Dirección Ejecutiva Adjunta constituye un paso positivo para conseguir este objetivo.

42. En resumen, ONU-Mujeres debe actuar con rapidez para poner en práctica las recomendaciones, mantener una comunicación transparente y dar respuesta a las preocupaciones del personal a fin de superar los retos que plantea la transformación institucional.

### **C. Generación Igualdad**

43. La iniciativa Generación Igualdad es un programa multilateral en el que participan Gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y diversas partes interesadas, incluidos organismos de las Naciones Unidas, con el objetivo de impulsar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El alcance de Generación Igualdad va más allá de la oferta temática de ONU-Mujeres y también se centra en aumentar el número de compromisos firmes en esta esfera y la calidad de estos y en impulsar su cumplimiento. La iniciativa hace hincapié en la rendición de cuentas y la transparencia de todos los compromisos y en la dinamización de un ecosistema de múltiples partes interesadas que fomente la voluntad política, la promoción y la acción en favor de la igualdad de género.

44. En 2023 el Comité observó que se habían registrado avances en lo relativo a la iniciativa Generación Igualdad; se nombró a una Ejecutiva del Proyecto para dirigir las actividades de comunicación y ejecución. El Comité reconoce los planes destinados a mejorar la estructura de ejecución del proyecto hasta su fecha de finalización, en 2026. El Comité tomó nota del *Informe de Rendición de Cuentas de Generación Igualdad* de 2023, en el que se destacaban la satisfactoria colaboración con los asociados y los importantes compromisos asumidos por ellos. Sin embargo, sigue resultando preocupante la falta de claridad sobre la integración de la iniciativa en las prioridades del Plan Estratégico de ONU-Mujeres, lo que plantea posibles riesgos para la reputación. Además, la falta de claridad sobre la responsabilidad principal de ONU-Mujeres en cuanto que entidad coordinadora de los aliados comprometidos crea el riesgo de que la Entidad sea considerada responsable de que no se avance en el cumplimiento de los compromisos de los asociados.

45. Habida cuenta de la naturaleza multipartita de Generación Igualdad, se precisa una mayor claridad en lo referente a la movilización de recursos, la supervisión del desempeño, el marco de evaluación, el apoyo tecnológico y la estrategia de adaptación al contexto local de la campaña. El Comité recomienda que se cree un marco de rendición de cuentas bien articulado que permita registrar resultados a todos los niveles de responsabilidad y haga hincapié en captar contribuciones en favor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

46. Para dar respuesta a las complejas cuestiones de gobernanza, resulta crucial aclarar el posicionamiento de Generación Igualdad como plataforma mundial dependiente de ONU-Mujeres que coordina los compromisos y las acciones en materia de igualdad de género. La comunicación de la visión estratégica de Generación Igualdad, que se traduce en medidas sobre el terreno para ONU-Mujeres, es esencial para las partes interesadas tanto internas como externas.

### **D. Recursos humanos**

47. En informes anuales anteriores, el Comité resaltó las limitaciones de recursos a las que se enfrentaba la función de recursos humanos de ONU-Mujeres y los riesgos conexos. En julio de 2023, la oficina de recursos humanos proporcionó información actualizada sobre esta situación al Comité.

48. El Comité observa que la administración reconoce cada vez más la importancia de la función de recursos humanos y la necesidad de reforzar el personal directivo de

recursos humanos en ONU-Mujeres. En 2023, se realizó un estudio comparativo independiente para valorar la inversión de la organización en su función de recursos humanos. El estudio confirmó las preocupaciones del Comité; se indicó que la función de recursos humanos de ONU-Mujeres cuenta con recursos muy insuficientes. Esto ha dado lugar a una ampliación de las responsabilidades laborales, a lagunas en la gobernanza de los recursos humanos y la gestión de talentos, y a unos recursos insuficientes para apoyar las respuestas humanitarias, en especial sobre el terreno.

49. Según los resultados del estudio comparativo, la inversión en la capacidad de recursos humanos era desproporcionada en comparación con el crecimiento de la organización. De 2015 a 2023, la fuerza de trabajo total de ONU-Mujeres creció casi un 87 %; la plantilla aumentó en un 51 % y la fuerza de trabajo afiliada (por contrato), en un 113 %. Sin embargo, en el análisis se indicó que en ONU-Mujeres había 1,29 representantes de recursos humanos por cada 100 miembros del personal, una cifra muy inferior a la proporción media, de 2,4 a 3,5 por cada 100, de los organismos de las Naciones Unidas y a la proporción, de 3 por cada 100, de las organizaciones privadas comparables. Además, se observó que los trabajadores afiliados constituían casi el 70 % de la fuerza de trabajo, lo que planteaba el riesgo de que los empleados estuvieran menos comprometidos, el movimiento del personal fuera mayor, se perdieran conocimientos institucionales y se registraran mayores riesgos jurídicos y para la reputación.

50. Las recomendaciones clave para responder a las observaciones incluyen evaluar las capacidades de recursos humanos para respaldar de forma adecuada los objetivos de ONU-Mujeres; dotar de recursos a la función de recursos humanos para que llegue al nivel de las organizaciones incluidas en el estudio comparativo; organizar la función de recursos humanos de modo que se propicie una gobernanza eficaz en materia de recursos humanos; crear alianzas adecuadas con las empresas; y aplicar prácticas eficaces de gestión de talentos. El Comité reconoce los planes y las medidas adoptadas para dar respuesta a las conclusiones y recomendaciones del estudio comparativo sobre los recursos humanos. Aunque se han asignado fondos provisionales o a corto plazo para cubrir algunas de las esferas de trabajo fundamentales, hay que redoblar los esfuerzos para dar con una solución sostenible a largo plazo que refuerce la función de recursos humanos. El Comité observa que el Servicio de Auditoría Interna tiene previsto realizar una auditoría de la función de recursos humanos de ONU-Mujeres en 2024 y hará un seguimiento del resultado de la auditoría.

51. El Comité sigue advirtiendo a ONU-Mujeres que es necesario contar con una función de recursos humanos coherente y dotada de recursos suficientes y hace hincapié en la necesidad de disponer de financiación suficiente para lograrlo. La función de recursos humanos debe seguir participando de forma activa en todas las iniciativas de gestión del cambio, consistentes en, entre otras cosas, dar un giro hacia la acción sobre el terreno, cubrir las vacantes clave sobre el terreno y solucionar las discrepancias en las modalidades contractuales de los equipos.

## **E. Programa de lucha contra el fraude**

52. El Comité observa que el Comité de Examen Institucional ha designado a la División de Gestión y Administración como responsable del proceso institucional relativo a la lucha contra el fraude. Debería estudiarse la posibilidad de transferir de forma similar la responsabilidad de la gestión de los riesgos institucionales, que en la actualidad recae sobre la División de Estrategia, Planificación, Recursos y Eficacia, a la División de Gestión y Administración, pues la gestión del riesgo de fraude se encuentra más relacionada con la responsabilidad de la gestión de los riesgos

institucionales. El Comité también observa que la política de lucha contra el fraude de ONU-Mujeres de 2018 lleva mucho tiempo en proceso de revisión. El Comité seguirá vigilando las novedades y las iniciativas en esta esfera, incluidos los plazos y las orientaciones de los órganos de gobernanza de ONU-Mujeres para prevenir y detectar cualquier acto fraudulento y de corrupción y responder a él.

53. En la auditoría del programa de lucha contra el fraude de 2021, el Servicio de Auditoría Interna comentó que, con las inversiones y las decisiones de gobernanza interna oportunas, ONU-Mujeres podría alcanzar los niveles básicos de madurez institucional en su política de lucha contra el fraude en un plazo de tres años. Esta conclusión complementa lo constatado en los informes elaborados por los SEIA en años anteriores, incluida la evaluación del programa de gestión de los riesgos institucionales. Resulta preocupante que aún no se hayan aplicado 10 de las 12 recomendaciones de esta auditoría. El Comité aconseja que se realicen las inversiones necesarias en gobernanza interna básica a fin de dotar de recursos suficientes a las funciones de segunda línea de defensa.

## **F. Estados y sistemas financieros**

54. El Comité examinó el proyecto de estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022. ONU-Mujeres ha recibido una opinión de auditoría sin reservas de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas por 12º año consecutivo desde su creación, en 2010.

55. La División de Gestión y Administración brindó periódicamente al Comité información actualizada sobre las cuestiones presupuestarias y financieras. El Comité también recibió comentarios positivos de la Junta de Auditores en relación con la cooperación brindada por los responsables de la función financiera y la administración durante el examen de los estados financieros.

## **G. Tecnología de la información y las comunicaciones**

56. En 2020 el equipo de dirección ejecutiva de ONU-Mujeres acordó unirse al PNUD y sustituir el sistema de planificación de los recursos institucionales ATLAS, el cual llevaba mucho tiempo utilizando y que también empleaban diversos fondos y programas de las Naciones Unidas, por un sistema basado en Oracle (denominado Quantum).

57. En cada una de las reuniones celebradas se informó al Comité de los avances registrados en la puesta en marcha del nuevo sistema, Quantum. La fase 1 se puso en marcha en enero de 2023. Sin embargo, Quantum no es un sistema plenamente integrado y, al principio, carecía de algunas funciones importantes, por lo que fue necesario diseñar soluciones alternativas con un costo adicional que precisaban nuevos recursos a fin de superar las limitaciones del sistema y evitar el riesgo de que en 2023 se recibiera una opinión de auditoría con reservas.

58. Se están solucionando las cuestiones pendientes de la fase 1 y, además, se está planificando la fase 2, centrada en ofrecer funciones que integren mejor los resultados y los recursos. Se pretende que la finalización de esta labor coincida con la elaboración del próximo Plan Estratégico de ONU-Mujeres, para 2026-2029.

59. El Comité observa que el Servicio de Auditoría Interna ha finalizado, a junio de 2023, una evaluación de la ejecución de la fase 1 de Quantum. La administración debe aplicar las recomendaciones de esta evaluación para gestionar mejor los retos que plantea la ejecución de la fase 2 de Quantum. Una enseñanza clave de la ejecución de la fase 1 es la importancia de que un tercero, en este caso el PNUD, gestione de

forma activa los riesgos y la necesidad de garantizar la rendición de cuentas por el logro de todos los hitos previstos para la fase 1 antes de que se ponga en marcha la fase 2. El Comité también observa que el Servicio de Auditoría Interna y las oficinas de auditoría interna del PNUD y del UNFPA están llevando a cabo una evaluación conjunta de los controles de Quantum. El Comité hará un seguimiento del resultado de esta evaluación a su debido tiempo.

## **H. Otros asuntos importantes de gobernanza y control internos**

60. El Comité seguirá colaborando con la administración para afrontar otras cuestiones de gobernanza y control internos que ha planteado en los últimos años, como las siguientes:

a. Mejorar el programa de gestión de los riesgos institucionales: aunque el Comité reconoce los avances registrados, como la finalización de las declaraciones de apetito de riesgo y el informe de riesgo institucional, es necesario seguir trabajando para alcanzar el nivel de madurez deseado, en especial sobre el terreno.

b. Dar respuesta al retraso prolongado en la aplicación de la declaración de control interno, que se ha visto limitada por la falta de financiación específica y sostenible y de implicación en el proceso de preparación.

c. Asignar recursos para reforzar la primera y segunda líneas de defensa a fin de mejorar las funciones de supervisión y control.

## **V. Conclusión**

61. El Comité sigue respaldando las iniciativas llevadas a cabo por ONU-Mujeres en colaboración con diversos asociados y partes interesadas, tanto dentro como fuera del sistema de las Naciones Unidas, con ánimo de lograr sus objetivos estratégicos de promoción de la igualdad de género y del empoderamiento de las mujeres.

62. El Comité toma nota del Plan Estratégico para 2022-2025 y del compromiso con la excelencia y la transformación institucionales de ONU-Mujeres como base para alcanzar sus objetivos generales. El Comité observa también la determinación descrita en el Plan Estratégico de reforzar el marco de rendición de cuentas y gobernanza interna de la Entidad y de tomar como base las conclusiones y constataciones de evaluaciones y auditorías para alcanzar este objetivo en el marco del desempeño basado en principios.

63. El Comité subraya la necesidad de resolver con prontitud las cuestiones relacionadas con la estructura de financiación básica. Se prevé que la adopción del planteamiento relativo a los costos directos de los proyectos aliviará algunas de las presiones que soportan los servicios de apoyo como resultado de las diferencias entre los recursos básicos y los complementarios. Esto mejoraría sustancialmente la capacidad de ONU-Mujeres de cumplir de forma efectiva su triple mandato y hacer frente a las diversas cuestiones de gobernanza y control internos señaladas en este informe.

64. Por último, el Comité desea dar las gracias a su secretaría y a la administración y al personal de ONU-Mujeres por haber facilitado todas las reuniones y por haber garantizado una participación y un debate de gran calidad en 2023.

## VI. Anexos

### A. Composición del Comité Asesor de Supervisión en 2023

<i>Nombre</i>	<i>Observaciones</i>
Sra. Amalia Lo Faso (Italia)	Presidenta del Comité del 1 de agosto de 2022 al 16 de junio de 2023. Miembro desde octubre de 2019; dimitió en junio de 2023 por motivos de salud.
Sra. Mei Kit Wan (Singapur)	Presidenta actual del Comité. Miembro desde febrero de 2019; cumple su segundo mandato, que finaliza en febrero de 2025.
Sra. Aicha Pouye (Senegal)	Miembro desde febrero de 2019; cumple su segundo mandato, que finaliza en febrero de 2025.
Sr. Robert Lahey (Canadá)	Miembro desde octubre de 2019; cumple su segundo mandato, que finaliza en octubre de 2025.
Sr. Chris Hemus (Sudáfrica y Reino Unido)	Miembro desde agosto de 2022; cumple su primer mandato, que finaliza en agosto de 2025.
Sra. Jennifer M. Lester (Jamaica, Caribe)	Miembro desde octubre de 2023; cumple su primer mandato, que finaliza en octubre de 2026.

### B. Fechas de las reuniones del Comité Asesor de Supervisión de ONU-Mujeres en 2023

<b>24 de abril de 2023</b>	Examen de los estados financieros de ONU-Mujeres (presencial, Nueva York)
<b>25 a 27 de abril de 2023</b>	Primera reunión del Comité (presencial, Nueva York)
<b>18 a 20 de julio de 2023</b>	Segunda reunión del Comité (presencial, Nueva York)
<b>17 a 19 de octubre de 2023</b>	Tercera reunión del Comité (presencial, Nueva York)
<b>8 de noviembre de 2023</b>	Facilitación de información actualizada sobre el proyecto relativo al giro hacia la acción sobre el terreno (por videoconferencia)
<b>2 de diciembre de 2023</b>	Examen de los planes de auditoría interna para 2024 (presencial, Nueva York)