



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

Distr. general
5 de diciembre de 2018
Español
Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones 2019
Nueva York, 21 a 25 de enero de 2019
Tema 7 del programa provisional
Recomendaciones de la Junta de Auditores

**PNUD y FNUDC: Informe sobre la aplicación de las
recomendaciones de la Junta de Auditores de las
Naciones Unidas, 2017**

Resumen

En julio de 2018, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas publicó oficialmente su informe de auditoría sobre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ([A/73/5/Add.1](#)) y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) ([A/73/5/Add.2](#)), incluida una opinión de auditoría sin reservas para el PNUD y el FNUDC correspondiente al año que terminó el 31 de diciembre de 2017. Se trata de 13 años consecutivos de opiniones de auditoría sin reservas para el PNUD, y 2017 fue el sexto año completo de presentación de informes con arreglo a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). La opinión confirma el compromiso constante del PNUD y el FNUDC de cumplir las IPSAS.

El Administrador desea subrayar que la productividad, la transparencia y la rendición de cuentas respecto de los resultados y los efectos siguen siendo las prioridades principales del PNUD. Los mecanismos de gobernanza y el marco de rendición de cuentas garantizan que los fondos se administren con una rendición de cuentas fiduciaria adecuada, reforzada por un compromiso con la mejora y la innovación continuas. El PNUD aprende continuamente de las recomendaciones de sus órganos de supervisión independientes y las aplica para ayudar a impulsar la eficiencia y la eficacia. Para el año 2017, el PNUD recibió una calificación “satisfactoria” de su marco de control, gestión de riesgos y gobernanza por parte de sus auditores internos, la Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI). Además, en 2018, el PNUD fue clasificado entre las dos primeras organizaciones en el índice de transparencia de la ayuda “Publish What You Fund”.

A medida que mejore sus normas de transparencia y rendición de cuentas, el PNUD seguirá de cerca la gestión estratégica de las principales prioridades relacionadas con la auditoría, con la participación directa del Administrador y el Administrador Asociado.



Para el PNUD, el presente informe: a) incluye la evaluación final de las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría para 2016-2017 (que se presentan en el documento [DP/2017/11](#) y se apoyan en la decisión [2017/5](#) de la Junta Ejecutiva), en la que se señalan los progresos realizados en determinadas esferas dentro de las prioridades de auditoría; b) se presentan las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría para el bienio 2018-2019, establecidas por la administración y aprobadas por sus órganos de supervisión; y c) se indican los progresos realizados en el estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores para el ejercicio finalizado en diciembre de 2017 y antes. De conformidad con lo dispuesto en la decisión [2010/9](#) de la Junta Ejecutiva, los detalles sobre el estado de aplicación de cada una de las recomendaciones de auditoría y el informe de auditoría completo de la Junta de Auditores pueden consultarse en el sitio web de la Junta Ejecutiva del PNUD.

Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) acoger con beneplácito las opiniones de auditoría sin reservas emitidas por la Junta de Auditores correspondientes a 2017; b) tomar nota de los progresos realizados por el PNUD y el FNUDC respecto de las siete prioridades principales en materia de auditoría en 2016-2017; c) hacer suyas las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría que se han sugerido y perfeccionado para el bienio 2018-2019; y d) apoyar los esfuerzos en curso de la administración del PNUD para aplicar las recomendaciones de la Junta de Auditores para el año que finalizó el 31 de diciembre de 2017, así como las recomendaciones restantes de años anteriores.

I. Introducción

1. El PNUD y el FNUDC han recibido de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas una opinión de auditoría sin reservas sobre sus estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017. Para el PNUD, se trata de 13 años consecutivos de opiniones de auditoría sin reservas, un logro que confirma el compromiso de la organización de mejorar continuamente la gestión financiera, la transparencia y la rendición de cuentas. El PNUD seguirá esforzándose por lograr una mayor excelencia operacional. Las pautas establecidas por el Administrador y el Administrador Asociado han resultado decisivas para que el PNUD haya recibido opiniones de auditoría sin reservas de los auditores externos y la primera calificación “satisfactoria” del marco de gobernanza, gestión de riesgos y control de la OAI en 2017.

2. El PNUD adopta un enfoque basado en los riesgos para abordar las cuestiones de auditoría recurrentes. El propósito de fijar las prioridades principales de gestión de la organización en materia de auditoría es identificar, desde una perspectiva de supervisión interna y externa y de los órganos rectores, los riesgos significativos, recurrentes o incipientes y sus causas profundas inherentes asociadas. Esto permite a la administración cerciorarse, con carácter prioritario, de que se están aplicando las estrategias de mitigación y los controles adecuados para abordar estas cuestiones.

3. En las secciones siguientes, el PNUD evalúa los progresos realizados en la aplicación de las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría para 2016-2017. En consecuencia, el PNUD propone que se perfeccionen sus siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría para el bienio 2018-2019. En el anexo 1 figura también un resumen de las prioridades principales de gestión en materia de auditoría.

4. El PNUD ha logrado mejoras continuas en el cumplimiento de sus prioridades en materia de auditoría, como lo pone de manifiesto la progresiva reducción del número de prioridades, de las 15 iniciales establecidas en 2006-2007 a las siete actuales. A fin de mantener esas mejoras y obtener beneficios adicionales, el PNUD seguirá aplicando un enfoque proactivo en su labor de supervisión y vigilancia, de conformidad con las pautas establecidas por la dirección de la organización.

5. Al establecer la lista de las siete principales prioridades de gestión en materia de auditoría para 2018-2019, que han sido respaldadas por el Grupo sobre el Desempeño Institucional y el Grupo Ejecutivo, la administración ha consultado a la Junta de Auditores, la OAI y el Comité Asesor de Auditoría y Evaluación. La lista refleja las cuestiones recurrentes suscitadas por los órganos rectores y de supervisión.

II. Examen de los progresos realizados para abordar las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría para 2016 –2017 y definición de las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría sugeridas y replanteadas para 2018-2019

6. Sobre la base de las conclusiones de la OAI en 2018, así como las de la Junta de Auditores para el período que terminó el 31 de diciembre de 2017, y sobre la base de las conversaciones con el Comité Asesor de Auditoría y Evaluación, en general se está de acuerdo en que se han logrado nuevos avances para abordar las siete prioridades principales en materia de auditoría para 2016-2017. La calificación por la OAI en 2017 de la idoneidad y eficacia del marco de gobernanza, gestión de riesgos y control del PNUD como “satisfactoria” ha contribuido a esta evaluación positiva.

7. No obstante, las siete prioridades siguen mencionándose con frecuencia en los informes de auditoría o planteando riesgos para el PNUD, lo que indica que hay que trabajar más. A su vez, el PNUD sugiere que se mantengan todas las prioridades de gestión relacionadas con la auditoría, con las modificaciones para el bienio 2018-2019.

8. Cabe señalar que en 2018 el PNUD ha emprendido exámenes de sus servicios de asesoramiento en materia de políticas, así como de sus servicios de gestión y los procesos institucionales. Se prevé que la aplicación de los resultados de esos exámenes dé lugar a nuevos avances en algunas de las siete prioridades principales en materia de auditoría.

A. Gestión fiduciaria y de la capacidad de los asociados en la ejecución

9. Con esta prioridad se pretende abordar la gestión de cuestiones específicas asociadas a la modalidad de aplicación nacional y la ejecución de proyectos por medio de organizaciones no gubernamentales. El PNUD depende en gran medida de la supervisión sistemática de los proyectos y el cumplimiento del marco del método armonizado de transferencias en efectivo y las directrices conexas del PNUD, complementados por las auditorías financieras de esos proyectos, cuando proceda, a fin de ofrecer garantías sobre la forma en que se gestionan los proyectos de ese tipo.

10. La aplicación rigurosa del método armonizado de transferencias en efectivo sigue siendo una de las prioridades principales del PNUD para prestar asistencia en la gestión de los riesgos de los asociados en la ejecución y las partes responsables mediante la selección y actualización de la aplicación y la modalidad de transferencia en efectivo sobre la base de los resultados de las microevaluaciones y las actividades

de garantía. El método armonizado de transferencias en efectivo puede utilizarse también para la coordinación de la creación de la capacidad necesaria entre los agentes de ejecución. El marco del método armonizado de transferencias en efectivo revisado en 2014 se puso en marcha a mitad de ciclo para muchas oficinas y se espera que, a medida que estas concluyan sus ciclos de programación actuales e inicien nuevos ciclos, el cumplimiento de las directrices del método armonizado mejore aún más. Esto brinda la oportunidad de que el método armonizado de transferencias en efectivo se incorpore desde el comienzo en la etapa de planificación del proyecto y de que el costo total de las actividades del método armonizado se tenga en cuenta en los presupuestos de los proyectos. La cooperación con los gobiernos en que se ejecutan programas, que esperan que sus instituciones participen en la ejecución de proyectos financiados con su participación, sigue siendo un problema, especialmente en los casos en que se estima que las instituciones no tienen la capacidad adecuada.

11. En octubre de 2018, sobre la base de un nuevo método de cálculo, el 85 % de las oficinas en los países habían realizado macroevaluaciones. Además, en octubre de 2018 se habían completado 1,236 microevaluaciones de asociados en la ejecución, frente a 794 en noviembre de 2017. Las cláusulas de los acuerdos programáticos se han complementado con cláusulas contra el fraude en la gestión de los riesgos fiduciarios y los controles.

12. A fin de mejorar la supervisión y la gestión de los asociados en la ejecución, en 2018 el PNUD: a) ha puesto en marcha la revisión del contenido normativo en relación con la gestión de programas y proyectos, que aumenta la claridad y la coherencia en la gestión de los riesgos de los asociados en la ejecución en el contexto más amplio de la ejecución de proyectos; b) ha puesto en marcha la plataforma de seguimiento actualizada del método armonizado de transferencias en efectivo, que se ha elaborado con objeto de ofrecer una plataforma más sólida para el seguimiento de la aplicación del método armonizado y la presentación de informes al respecto y de apoyar mejor la adopción de decisiones por parte de las oficinas del PNUD y sus direcciones respectivas; c) ha elaborado un nuevo instrumento simplificado de evaluación de la capacidad de los asociados en la ejecución, que reemplaza nueve instrumentos anteriores de evaluación de los asociados; d) ha incluido el método armonizado de transferencias en efectivo en el proceso obligatorio de afirmación de fin del ejercicio para asegurar que las cuestiones relativas a la gestión de los asociados en la ejecución siguen siendo abordadas por los jefes de oficina; e) ha velado por que las oficinas que están transitando hacia todos los elementos del marco del método armonizado sigan llevando a cabo auditorías financieras de los proyectos; f) ha elaborado un nuevo curso electrónico interinstitucional de lucha contra el fraude sobre la concienciación respecto del fraude y la corrupción y su prevención, en coordinación con el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), que tiene por objeto complementar las políticas vigentes del PNUD y sus actividades de capacitación, incluida la política del PNUD de lucha contra el fraude, y está a disposición de los funcionarios y el personal que no es de plantilla; g) ha lanzado una nueva “solicitud de propuestas” interinstitucional, en coordinación con el FNUDC, ONU-Mujeres y el UNFPA, para seleccionar a terceros proveedores con el fin de llevar a cabo evaluaciones del método armonizado de transferencias en efectivo y actividades de aseguramiento; y h) ha puesto en marcha una nueva guía interinstitucional para la gestión financiera de los asociados en la ejecución.

13. Como estas iniciativas comenzarán a dar fruto a lo largo del tiempo y se espera que contribuyan a mejoras importantes, se prevé que las cuestiones relativas a los

asociados en la ejecución se conviertan con el tiempo en un problema menos común de lo que son actualmente.

B. Gestión y evaluación de los programas y proyectos

14. Esta prioridad incluye mejorar la calidad de la gestión de los programas y proyectos centrados en los resultados mediante el marco integrado de resultados y recursos del PNUD y el sistema de garantía de la calidad a nivel de los proyectos; el fortalecimiento de la gestión de riesgos de los proyectos de alto riesgo del Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria; la mejora del ritmo de ejecución de los programas y proyectos, y el cierre financiero puntual de los proyectos y la devolución de fondos a los donantes.

15. A principios de 2016, el PNUD publicó normas de calidad para la programación a fin de cumplir el compromiso del Plan Estratégico para 2014-2017 de establecer normas y procesos uniformes de calidad respecto de los cuales el personal directivo deberá rendir cuentas. Las normas de calidad definen las expectativas de las empresas en cuanto a la calidad de los programas y proyectos y apoyan el aprendizaje y la adopción de decisiones para mejorar la calidad a lo largo del tiempo. En octubre de 2018, el 100 % de los proyectos en curso del PNUD contaban con garantías de calidad mediante el nuevo sistema, y la mayoría de los proyectos se habían asegurado varias veces. Una evaluación realizada en 2017 constató que los proyectos más nuevos tienen considerablemente mayor calidad que los proyectos más antiguos, lo que indica que la calidad de la programación del PNUD debería mejorar significativamente a lo largo del tiempo mediante la utilización del nuevo sistema. En la evaluación también se llegó a la conclusión de que la mayoría de los funcionarios utilizan las nuevas normas de calidad para el aprendizaje. Es necesario intensificar y sistematizar la formación en materia de gestión de la programación para asegurar que el personal de programación tenga la capacidad de garantizar la calidad en todas las etapas de la programación. Como resultado de ello, el PNUD tiene planes de introducir una certificación de “Gestión de programas exitosos” para el personal a partir de 2019.

16. Reconociendo que la mejora de la calidad de la programación requiere un esfuerzo sostenido y de múltiples vertientes, la administración tomó medidas adicionales para revisar el contenido normativo de la gestión de programas y proyectos, a fin de que refleje un enfoque más diferenciado de las necesidades de programación y reduzca las cargas administrativas innecesarias, mejorando así el ritmo de la ejecución. Esta actividad se completó y se puso en marcha en junio de 2018.

17. La nueva política de evaluación, aprobada por la Junta Ejecutiva en su decisión [2016/17](#), tiene por objeto reforzar la función de evaluación tanto en su misión institucional para apoyar la rendición de cuentas y el aprendizaje como en la calidad de las evaluaciones independientes y descentralizadas. El PNUD y la Oficina de Evaluación Independiente trabajan con miras a mejorar la calidad y la utilidad de la función de evaluaciones descentralizadas y promover la programación con base empírica. Se esfuerzan por a) promover la base normativa referente a las evaluaciones; b) respaldar el desarrollo de la capacidad del personal, los procesos y los sistemas de seguimiento y evaluación; c) aumentar la utilidad y el uso eficaz de las evaluaciones correspondientes al aprendizaje y los resultados; y d) establecer y apoyar las capacidades nacionales de evaluación.

18. En el informe anual sobre la evaluación de 2017 ([DP/2018/12](#)), el 74 % de las evaluaciones recibió una calificación “satisfactoria” o “moderadamente satisfactoria”. Estas calificaciones están en consonancia con la lectura de 2016 e indican que las evaluaciones siguieron los criterios mínimos de evaluación recogidos en el manual amarillo de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo.

A fin de comprender mejor y seguir fortaleciendo la utilidad de las evaluaciones descentralizadas, los informes anuales de resultados correspondientes a 2017 siguieron recogiendo sugerencias de las oficinas en los países sobre la calidad de las recomendaciones de evaluación y su importancia para la programación futura. La calificación consolidada indicó que el 77 % de las evaluaciones descentralizadas de 2017 se consideraron “útiles” o “moderadamente útiles”, lo que está en consonancia con la lectura de 2016 y representa un incremento del 10 % respecto de la calificación de 2015. En 2018, el PNUD, encabezado por la Oficina de Evaluación Independiente y en consulta con todas las oficinas, actualizó sus directrices de evaluación para reflejar los cambios de contexto, aclarar las funciones y responsabilidades de la evaluación, y reforzar la cultura de evaluación en toda la organización. Las directrices actualizadas serán apoyadas por un programa de capacitación que se implantará progresivamente en 2018 y 2019 y se espera que con el tiempo contribuyan a mejorar la calidad de la evaluación.

19. Las oficinas en los países también mostraron una mejora en el cierre de los proyectos inactivos, que en octubre de 2018 se habían reducido en un 64 % respecto de los primeros meses de 2016. El desempeño en el cierre de fondos fiduciarios inactivos también mejoró en 2017 y 2018, y en octubre de este año el número de fondos fiduciarios inactivos se redujo a 103, lo que representa una reducción del 50 % respecto del mes de diciembre de 2015. Si bien los esfuerzos de la administración han producido resultados importantes, el cierre de proyectos y fondos fiduciarios inactivos sigue siendo un aspecto problemático. Es necesario lograr nuevos progresos mediante la colaboración con los interesados externos a fin de garantizar el cierre oportuno. Se realiza un seguimiento activo con todas las oficinas, mediante comunicaciones trimestrales del Oficial Jefe de Finanzas a todas las oficinas, a fin de garantizar que se estén adoptando las medidas necesarias. Además, los informes trimestrales de una página de la Oficina de Gestión de Recursos Financieros/Dirección de Servicios de Gestión se comparten con todas las oficinas en los países y las oficinas regionales.

20. Recientemente, el PNUD ha puesto en marcha muchas de las medidas, incluida la referente a la capacitación requerida. En ese sentido, sus efectos se sentirán con el tiempo. En cuanto a la prioridad de la gestión de programas y proyectos y la gestión de la evaluación, el PNUD tiene previsto lograr nuevas mejoras en las esferas mencionadas para el bienio 2018-2019. Esto se aplica en particular al fortalecimiento adicional y continuo de la calidad de los programas mediante una garantía de calidad eficaz, la mejora de la capacidad del personal y el fortalecimiento adicional y continuo de la programación basada en pruebas. Además, el PNUD también está priorizando la mejora de la gestión de las carteras de proyectos para enriquecer la función de planificación.

C. Estrategias de supervisión de las adquisiciones y de lucha contra el fraude

21. En esta prioridad se procura mejorar el cumplimiento del proceso (vigilancia y supervisión) sobre la base de enfoques centrados en pruebas y riesgos para la supervisión y vigilancia; mitigar los riesgos de fraude relacionados con las adquisiciones, y mejorar la recuperación de activos perdidos por fraude.

22. Se han logrado avances en 2018. A fin de aumentar la capacidad a nivel de los países, el PNUD ha desplegado con éxito las plazas de especialista de adquisiciones regionales en centros regionales y ha coordinado las actividades de adquisición a nivel regional.

23. A fin de abordar las deficiencias en la planificación de las adquisiciones, el PNUD ha seguido utilizando su plataforma consolidada de planificación de las adquisiciones (PROMPT), que permite consolidar los proyectos de demanda a nivel de las oficinas en los países y a niveles regional y mundial en todas las categorías prioritarias. Se ha elaborado un proyecto de mejora PROMPT 2.0 que se ha incluido en el proceso presupuestario de 2019 a fin de seguir fortaleciendo la capacidad de planificación de las adquisiciones del PNUD.

24. En un esfuerzo por aumentar más su capacidad en materia de adquisiciones, el PNUD sigue proporcionando un número cada vez mayor de cursos anuales como parte de la hoja de ruta de certificación en adquisiciones. Estos cursos son cada vez más populares entre los funcionarios del PNUD y de otras organizaciones de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales y los gobiernos: en 2017 recibieron capacitación 2,212 funcionarios y esa cifra ha aumentado considerablemente en 2018.

25. El proyecto de proveedores de interés se estableció para atender las recomendaciones de la auditoría que la Oficina de Auditoría e Investigaciones (AOI) realizó en 2016 sobre la gestión de los proveedores. El proyecto estableció el sistema Atlas de gestión de proveedores, los tableros de proveedores de interés, e implantó los aspectos obligatorios del módulo de proveedores de Atlas para atender las recomendaciones relativas a la centralización de los proveedores, la vigilancia y la supervisión, y la automatización de los procesos de gestión de los proveedores del sistema Atlas. El proceso de archivo también se automatizó y ha reducido los registros de proveedores en un 60 %. La siguiente fase del proyecto de proveedores de interés centrará la atención en la mejora de la gestión de los proveedores, incluido el establecimiento de la autoinscripción de los proveedores.

26. La gestión de los contratos se automatizó con la implantación del módulo de gestión de contratos en el sistema Atlas a mediados de 2018 con el fin de aumentar la visibilidad y la supervisión de las actividades contractuales.

27. A pesar de estos progresos, la frecuencia de las conclusiones de auditoría en las adquisiciones y la cadena de suministro indican que es necesario seguir trabajando. Para el bienio 2018-2019, el PNUD invertirá más en la digitalización y la integración de la función de adquisición, entre otras cosas mediante: una mayor centralización y consolidación y puesta en marcha de la licitación electrónica, la automatización de principio a fin de la gestión de los contratistas particulares, y el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico para facilitar el acceso y la integración sin fisuras con la adquisición y el proceso adquisición a pago, a fin de aumentar los niveles de transparencia, integridad y rendición de cuentas. Sin embargo, estos dependen de la disponibilidad de fondos en el difícil entorno financiero actual.

D. Gestión de los recursos humanos y estructuras orgánicas apropiadas

28. En el marco de esta prioridad, el PNUD procura asegurar la gestión eficaz de los recursos humanos, armonizar las estructuras con su dirección estratégica, mitigar los riesgos de fraude y mejorar la recuperación de las pérdidas relacionadas con fraudes cometidos por el personal y los contratistas de servicios.

29. Como se informó en [DP/2018/7](#), el PNUD ha hecho grandes inversiones en programas de capacitación en los dos últimos años. También está trabajando en una nueva estrategia en materia de personal que se publicará en 2019, la cual se centrará en el desarrollo institucional, la modificación de la función de recursos humanos y la elaboración de una estrategia y un sistema de gestión de talentos. El PNUD evaluará

también la estructura de gestión de los recursos humanos como parte de su examen actual de los servicios de gestión y los procesos institucionales. La mejora del control de las licencias también forma parte de las prioridades en materia de recursos humanos para 2019.

30. Si bien algunas medidas claves de la administración están todavía en curso, las recomendaciones de la Oficina de Auditoría e Investigaciones y la Junta de Auditores relativas a los recursos humanos se han centrado recientemente en dos cuestiones: la finalización de los cursos obligatorios y la gestión de los contratos de servicios. La finalización de los cursos obligatorios se aborda a través de diversos canales, en particular mediante el envío de recordatorios a los funcionarios y un tablero para examinar el estado de ejecución. La gestión de los contratos de servicios forma parte de un examen de los actuales tipos de nombramientos y otras modalidades contractuales, que el PNUD llevará a cabo como parte de la nueva estrategia en materia de personal.

E. Gestión financiera y sostenibilidad de las oficinas en los países

31. La obligación de rendir cuentas de las actividades financieras constituye una prioridad fundamental para la organización, ya que esta pretende hacer frente a los siguientes desafíos: a) la sostenibilidad financiera de las oficinas en los países; b) la gestión de los anticipos; c) la gestión de los riesgos bancarios; d) el registro riguroso de los gastos; e) la gestión de documentos relativos a las transacciones financieras; y f) la reducción de los riesgos de fraude y la mejora de la recuperación de las pérdidas relacionadas con los casos de fraude.

32. Se han registrado progresos en varias de esas esferas. Tras la aplicación satisfactoria del agrupamiento de los servicios financieros en una región, el estudio de viabilidad para seguir implantando esta iniciativa de agrupación está actualmente en proceso de elaboración. Cualquier decisión sobre la agrupación incluirá las enseñanzas extraídas de esa región.

33. Los riesgos bancarios siguieron reduciéndose en parte mediante la aplicación gradual de plataformas bancarias para la transferencia electrónica segura de fondos para los pagos locales, con un total de ocho nuevas oficinas en los países que han entrado en funcionamiento en 2018 o van a hacerlo en 2019, con lo que el número total de oficinas ascenderá a 39.

34. En 2016 se estableció un equipo de tareas presidido por la Dirección de Servicios de Gestión para evaluar la recuperación de activos perdidos por fraude y robo en los últimos años. El equipo de tareas analizó los retos en materia de recuperación de activos, así como las mejores prácticas y soluciones, a fin de aumentar la tasa de recuperación. En 2017 se recuperaron aproximadamente 2,67 millones de dólares, de siete casos denunciados en años anteriores. Además, en 2017 el PNUD recuperó aproximadamente 12.000 dólares (2 %) de los 570.000 dólares de pérdidas registradas ese mismo año.

35. A fin de seguir fomentando la capacidad de sus empleados, el PNUD también ha seguido aplicando su programa de capacitación financiera, con el que se espera obtener nuevas mejoras en el entorno de control a mediano plazo. Para entonces, a fin de prestar apoyo a las oficinas en los países, la Oficina de Gestión de Recursos Financieros habrá integrado sus tableros para lograr una mayor transparencia y capacidad analítica y una mejor supervisión de los riesgos emergentes. Además, un nuevo estudio de gestión de los activos y los pasivos, que se realizará en 2019, se asegurará de que los planes de financiación y otras hipótesis de valoración, incluidas las obligaciones por terminación del servicio, son apropiados.

36. Como se informó el año pasado, a principios de 2017, el PNUD puso en marcha la primera fase de la “autoafirmación” (certificación), que supone que todos los jefes de oficina tienen la obligación de certificar el desempeño de los controles clave de sus oficinas. Como resultado de ello, 164 oficinas (el 99 % de la tasa de respuesta) presentaron sus declaraciones de afirmación en 2017, incluidas 20 oficinas de la sede y 10 oficinas regionales y centros regionales.

37. Las cuestiones financieras siguen figurando entre las conclusiones de auditoría más comúnmente identificadas en las auditorías de las oficinas en los países y otras auditorías. Los frecuentes problemas incluyen la recuperación de gastos, la gestión de los anticipos y la gestión financiera de los proyectos. Impulsada por los cambios en el proceso presupuestario institucional del PNUD, la sostenibilidad de las oficinas en los países ha dejado de ser una observación frecuente de los auditores. Por consiguiente, se sugiere reformular la prioridad como “gestión financiera” únicamente.

38. Para el bienio 2018-2019, los más importantes proyectos de mejora incluyen una mayor racionalización de los procesos como parte del examen de los servicios de gestión y los procesos institucionales.

F. Las alianzas y la movilización de recursos

39. En el marco de esta prioridad, el PNUD sigue diversificando sus fuentes de financiación de recursos ordinarios, reforzando la participación de los asociados y mejorando su información sobre los donantes y su correlación con las prioridades de la organización.

40. El PNUD sigue trabajando en la ampliación y el fortalecimiento de su catálogo de instrumentos financieros para ayudar a los países en que se ejecutan programas a acceder a oportunidades de financiación para el desarrollo y para proporcionar a los asociados diferentes modalidades de inversión en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Algunas de las principales esferas de atención a lo largo del último año han sido la mejora de las modalidades de pago del PNUD basadas en el desempeño para obtener resultados mensurables y sostenibles, así como el fortalecimiento de la orientación operacional sobre las modalidades existentes basadas en las principales prácticas.

41. Las contribuciones a los recursos ordinarios ascendieron a 612 dólares millones de dólares en 2017 y se espera que se aproximen a los 630 dólares millones en 2018. Las contribuciones del sector privado también aumentaron en un 46 % de 2016 a 2017 hasta los 67 dólares millones.

42. A pesar de estos acontecimientos positivos, es necesario seguir avanzando para transformar los objetivos establecidos en el Plan Estratégico para 2018-2021 en actividades viables que permitan invertir tendencia a la disminución de los recursos básicos y ampliar aún más la base de financiación del PNUD. Con el apoyo de los asociados en la financiación, el PNUD seguirá trabajando para cambiar la combinación y la calidad de los recursos, con el objetivo de pasar de una financiación destinada a fines sumamente específicos a otra menos condicionada y aumentar la agilidad para actuar en contextos de desarrollo y responder ante las situaciones de crisis en el período 2018-2021.

G. Integración y puesta en marcha de la gestión de los riesgos institucionales

43. En 2016 y a principios de 2017, el PNUD proporcionó capacitación en materia de gestión de los riesgos institucionales en todas las regiones. Los planes de trabajo anuales de todas las oficinas incluyen registros de riesgos. Como parte de la puesta en marcha del nuevo contenido normativo sobre la gestión de programas y proyectos, la gestión de riesgos fue un tema clave. Se organizaron talleres sobre la gestión de programas y proyectos (incluida la formación de formadores) en casi todas las regiones.

44. A los efectos de la presentación de informes y la supervisión, los datos sobre los riesgos de todas las oficinas se introducen en el sistema de planificación institucional. El PNUD prepara un informe trimestral (que será semestral a partir de 2019) sobre los riesgos institucionales, que son examinados por el Comité de Gestión de Riesgos, presidido por el Administrador Asociado.

45. El PNUD también examinó su política de gestión del riesgo institucional en 2018 para asegurarse de que se ajustaba a las normas actualizadas de la Organización Internacional de Normalización (2018), al nuevo rumbo del PNUD previsto en el Plan Estratégico para 2018-2021, a la reforma de la gestión de programas y proyectos, y al examen de los servicios de gestión y los procesos institucionales.

46. La nueva política de gestión de los riesgos institucionales tiene por objeto dotar a la organización de:

a) Un enfoque unificado e integrado de la gestión del riesgo institucional y programático en relación con los diferentes tipos de riesgos y a nivel de las instituciones, las dependencias y los programas, así como de los proyectos;

b) Un sistema y una base mejorados para la previsión y la adopción de decisiones con conocimiento de los riesgos en todos los niveles de la organización. Un sistema de ese tipo ayudaría al personal y a los asociados a detectar, analizar y supervisar continuamente los riesgos existentes y emergentes, y a presentar información al respecto. Un sistema de este tipo también permitiría orientar mejor el apoyo hacia donde más se necesite, así como la alerta temprana y el intercambio de conocimientos;

c) La base para crear una cultura madura de los riesgos y las competencias en el PNUD, con énfasis en el cambio de los comportamientos, las mentalidades y las capacidades relacionadas con la gestión de riesgos, no solo como un proceso de acatamiento, sino más bien como una herramienta que permita la adopción de decisiones informadas sobre los riesgos y el aprendizaje a partir de los “fracasos”; y

d) Los mecanismos de gobernanza revitalizados y reajustados que se necesitan para garantizar la eficacia de la rendición de cuentas, la supervisión, el apoyo y los controles.

47. Si bien el PNUD está convencido de que las mejoras mencionadas potenciarán los procesos de gestión de riesgos de la organización, esas mejoras requerirán tiempo y solo gradualmente conducirán a una reducción de los problemas de auditoría señalados en la gestión de los riesgos.

III. Estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017

48. Para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017, la Junta de Auditores, en su informe de auditoría del PNUD (A/73/5/Add.1), formuló 31 recomendaciones de auditoría (en 2016 fueron 32 recomendaciones). De ellas, 14 fueron clasificadas como “de alta prioridad”, mientras que las 17 restantes se consideraron “de prioridad media”. La administración aceptó todas las recomendaciones formuladas. Las recomendaciones tienen sus plazos de ejecución previstos en los trimestres primero y segundo de 2019.

49. De las 31 recomendaciones formuladas, seis se relacionan con la tecnología de la información, cinco con la aplicación del método armonizado de transferencias en efectivo, cuatro con el diseño de proyectos, la gestión, la evaluación y la gestión de los recursos humanos (cursos obligatorios y gestión de los contratos de servicios) y 12 con otros ámbitos. La aplicación de las recomendaciones requerirá esfuerzos continuos por parte de la administración del PNUD para abordar las cuestiones subyacentes, sobre todo la necesidad de la garantía de calidad en los proyectos; el seguimiento y la evaluación; la vigilancia de las actividades llevadas a cabo mediante asociados en la ejecución, y la supervisión del cumplimiento.

50. En consonancia con las prácticas adoptadas en años anteriores, y según lo acordado con la Junta de Auditores, el PNUD ha adoptado un enfoque de ejecución por etapas para aplicar las recomendaciones de auditoría, que incluye un sistema claro de rendición de cuentas y fechas límite para la aplicación de cada recomendación. Ese enfoque de ejecución por etapas obedece a la complejidad y el tiempo que se necesita para resolver y debatir cada cuestión con la Junta de Auditores. Es importante señalar que la aplicación de las recomendaciones de 2017 solo pudo comenzar después de la publicación del informe final de la Junta de Auditores en julio de 2018.

51. A finales de noviembre de 2018, cuatro meses después de la publicación oficial del informe de la Junta de Auditores y a pesar de las fechas límite de 2019, el PNUD observó con satisfacción que la administración ya había indicado que cinco de las recomendaciones se habían implementado, a la espera del examen de la Junta. Ya se había comenzado a adoptar medidas respecto de las 26 recomendaciones de auditoría restantes para garantizar su plena aplicación en los plazos establecidos. En cumplimiento de la decisión 2010/9 de la Junta, en la página web de la Junta Ejecutiva puede consultarse un cuadro donde figura el estado de aplicación de las recomendaciones de los auditores.

Cuadro 1

Estado de aplicación conforme a los plazos de ejecución - PNUD

<i>Plazo de ejecución</i>	<i>Número</i>	<i>Aplicadas o cuyo archivo se ha solicitado</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Por empezar a aplicarse</i>	<i>Total</i>
2019, primer trimestre	14	0	14	0	14
2019, segundo trimestre	17	5	12	0	17
Total general	31	5	26	0	31
Porcentaje	100	16	84	0	100

Cuadro 2
Estado de aplicación por prioridad - PNUD

<i>Prioridad</i>	<i>Aplicadas o cuyo archivo se ha solicitado</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Por empezar a aplicarse</i>	<i>Total</i>
Alta	0	14	0	14
Media	5	12	0	17
Total	5	26	0	31
Porcentaje del total	16	84	0	100

52. Para el FNUDC, la Junta de Auditores formuló un total de siete recomendaciones de auditoría para el ejercicio económico de 2017, con plazos de ejecución previstos en los trimestres primero y segundo de 2019. A pesar de que los plazos de ejecución se han fijado para 2019, el FNUDC observó con satisfacción que la administración ya había indicado que una de las recomendaciones fue implementada, a la espera del examen por la Junta de Auditores. Las otras seis recomendaciones se encuentran en vías de aplicación.

Cuadro 3
Estado de aplicación por plazos previstos - FNUDC

<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Número</i>	<i>Aplicadas o cuyo archivo se ha solicitado</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Por empezar a aplicarse</i>	<i>Total</i>
2019, primer trimestre	3	1	2	0	3
2019, segundo trimestre	4	0	4	0	4
Total general	7	1	6	0	7
Porcentaje	100	14	86	0	100

Cuadro 4
Estado de aplicación por prioridad - FNUDC

<i>Prioridad</i>	<i>Aplicadas o cuyo archivo se ha solicitado</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Por empezar a aplicarse</i>	<i>Total</i>
Alta	1	2	0	3
Media	0	4	0	4
Total	1	6	0	7
Porcentaje del total	14	86	0	100

IV. Estado de las recomendaciones de auditoría de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas para el año terminado el 31 de diciembre de 2016 y años anteriores

53. De las 65 recomendaciones de auditoría formuladas al PNUD para los ejercicios económicos de 2016 y 2015, 49 (75 %) han sido consideradas “plenamente aplicadas” por la Junta de Auditores, y 12 (18 %) están en vías de aplicación. Además, tres recomendaciones (5 %) de 2015 siguen siendo las mismas, y una recomendación (2 %) fue superada por los acontecimientos.

54. Las recomendaciones de años anteriores que siguen en curso o se han reiterado forman parte de las siete prioridades principales en materia de auditoría. En el anexo 2 figura información detallada sobre todas las recomendaciones que aún no se han aplicado.

Cuadro 5

Estado de aplicación de las recomendaciones de años anteriores (2015-2016) - PNUD

<i>Estado de las recomendaciones</i>	<i>Número de recomendaciones</i>	<i>Porcentaje del total</i>
Aplicada	49 (2016-21, 2015-28)	75
Superadas por los acontecimientos	1 (2015-1)	2
Reiteradas	3 (2015-3)	5
En vías de aplicación	12 (2016-11, 2015-1)	18
Total	65	100

55. En el caso del FNUDC, de las 15 recomendaciones formuladas para los ejercicios financieros de 2016 y 2015, 12 (80 %) se consideraron aplicadas por completo por la Junta; una (7 %) está en vías de aplicación y dos (13 %) fueron superadas por los acontecimientos. En el anexo 2 figura información detallada sobre todas las recomendaciones que aún no se han aplicado.

Cuadro 6

Estado de aplicación de las recomendaciones de años anteriores (2015-2016) - FNUDC

<i>Estado de las recomendaciones</i>	<i>Número de recomendaciones</i>	<i>Porcentaje del total</i>
Aplicadas	12 (6 en 2016, 6 en 2015)	80
Superadas por los acontecimientos	2 (1 en 2016, 1 en 2015)	13
Reiteradas	0	0
En vías de aplicación	1 (2016)	7
Total	15	100

V. Conclusión

56. El PNUD y el FNUDC se sienten complacidos de recibir una opinión de auditoría sin reservas de la Junta de Auditores. Esto es un testimonio de la ardua labor realizada por todo el personal de las oficinas del PNUD y el FNUDC en todo el mundo. Las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría para 2018-2019

sugeridas y mejoradas y las medidas necesarias para abordarlas establecen un marco para que la administración del PNUD responda a los desafíos actuales y emergentes, incluidos los cambios en la dirección de las oficinas en los países como resultado de la desvinculación del sistema de coordinadores residentes del PNUD y el nombramiento de nuevos representantes residentes. El Grupo Ejecutivo y el Grupo sobre el Desempeño Institucional seguirán de cerca estos cambios y los progresos realizados para abordar las prioridades de gestión relacionadas con la auditoría, con el fin de asegurar que el PNUD y el FNUDC continúen aumentando la productividad, la rendición de cuentas, la transparencia y el desempeño para mejorar los resultados y los efectos, haciendo todo lo posible para archivar las recomendaciones de la Junta de Auditores de manera oportuna.

Anexo 1

Las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría del PNUD para 2016-2017 y evaluación de los progresos y definición de las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría sugeridas y perfeccionadas para 2018-2019

1. Gestión fiduciaria y de la capacidad de los asociados en la ejecución de proyectos.	
2. Estrategias de supervisión de las adquisiciones y de lucha contra el fraude.	
3. Gestión financiera y sostenibilidad de las oficinas en los países. <i>(se ha sugerido que se reformule como "Gestión financiera")</i>	
4. Integración y puesta en marcha de la gestión de los riesgos institucionales.	

5. Gestión y evaluación de los programas y proyectos.	
6. Gestión de recursos humanos y estructuras orgánicas apropiadas.	
7. Asociaciones y movilización de recursos.	

Leyenda utilizada	Código de color
Requisitos satisfechos de forma eficaz	5
Se observan mejoras considerables. Bien encaminadas.	4
Se observan mejoras. Queda más trabajo por hacer.	3
Medidas correctivas que aún no se han adoptado plenamente o efectos previstos de medidas que aún no se han aplicado plenamente o riesgos inherentes que deben mitigarse.	2
Las condiciones han empeorado.	1