



## **Consejo Económico y Social**

Distr.  
LIMITADA

E/ICEF/1998/AB/L.7  
26 de mayo de 1998  
ESPAÑOL  
ORIGINAL: INGLÉS

FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA  
Junta Ejecutiva  
Segundo período ordinario de sesiones de 1998  
8 a 11 de septiembre de 1998  
Tema 9 del programa provisional\*

### INFORMACIÓN

#### ACTIVIDADES DE AUDITORÍA INTERNA EN 1997

##### RESUMEN

El presente informe de la Oficina de Auditoría Interna es el primero que se prepara sobre la base de la propuesta efectuada por la Directora Ejecutiva a la Junta Ejecutiva en su tercer período ordinario de sesiones de 1997, de presentar a la Junta un informe anual sobre actividades de auditoría interna. En el informe figuran las principales comprobaciones y conclusiones de las actividades de auditoría interna y se posibilita extraer conclusiones sobre el grado de fortaleza de los controles en el UNICEF. Se indica que el UNICEF ha asignado mayores recursos a las actividades de auditoría interna, lo cual ha posibilitado que la Oficina incremente el número de operaciones de auditoría realizadas y fortalezca aún más la orientación de las acciones a esferas prioritarias de riesgo.

Se ha asignado prioridad a las operaciones de auditoría en las oficinas sobre el terreno. El informe indica que las normas de control interno en las oficinas visitadas variaban, entre buenas y deficientes. También señala que muchas oficinas se están empeñando en mejorar los controles. En varias oficinas se han logrado adelantos sustanciales en los controles a partir de la última operación de auditoría. La Oficina de Auditoría Interna informa de que en general, las medidas para llevar a la práctica recomendaciones anteriores fueron buenas. El informe indica que la Oficina de Auditoría Interna desempeñó un activo papel en cuanto a ayudar a obtener las mejoras necesarias mediante, por ejemplo, la participación, junto con funcionarios ejecutivos, en el diseño de mejores prácticas y procedimientos y la participación en actividades locales de capacitación y autoevaluación de los controles.

---

\* E/ICEF/1998/12.

## ÍNDICE

|   | <u>Párrafos</u> | <u>Página</u> |
|---|-----------------|---------------|
| I. INTRODUCCIÓN .....   | 1 - 4           | 3             |
| II. RENDICIÓN DE CUENTAS, ESTRATEGIA Y RECURSOS DE LA<br>OFICINA DE AUDITORÍA INTERNA ..... | 5 - 12          | 3             |
| A. Responsabilidades y papel de supervisión .....   | 5               | 3             |
| B. Estrategia y enfoque de auditoría .....  | 6 - 11          | 4             |
| C. Recursos .....   | 12              | 6             |
| III. RESULTADOS DE LAS TAREAS REALIZADAS EN 1997 .....                                      | 13 - 51         | 7             |
| A. Gestión de programas .....   | 15 - 18         | 7             |
| B. Asistencia en efectivo a gobiernos y organizaciones<br>no gubernamentales .....          | 19 - 24         | 8             |
| C. Venta de tarjetas de felicitación .....  | 25 - 28         | 10            |
| D. Recaudación de fondos en el sector privado .....   | 29 - 30         | 11            |
| E. Preparación de informes para los donantes .....  | 31              | 11            |
| F. Cuestiones estructurales .....   | 32 - 33         | 12            |
| G. Suministros .....  | 34 - 39         | 12            |
| H. Finanzas y contabilidad .....  | 40 - 42         | 14            |
| I. Personal .....   | 43              | 15            |
| J. Viajes .....   | 44              | 15            |
| K. Administración .....   | 45              | 16            |
| L. Sistemas de información .....  | 46              | 16            |
| M. Investigaciones .....  | 47              | 17            |
| N. Supervisión de las oficinas regionales .....   | 48 - 51         | 18            |
| IV. APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA OFICINA DE<br>AUDITORÍA INTERNA .....           | 52 - 54         | 19            |
| V. NORMAS DE CONTROL INTERNO .....  | 55 - 57         | 21            |

## I. INTRODUCCIÓN

1. En su tercer período ordinario de sesiones de 1997, la Junta Ejecutiva acogió con agrado la propuesta de la Directora Ejecutiva de presentar a la Junta un informe anual sobre actividades de auditoría interna. El informe incluiría las principales comprobaciones y conclusiones de las actividades de auditoría y posibilitaría extraer conclusiones sobre la fortaleza de los controles en el UNICEF. Éste es el primero de esos informes.

2. La misión de la Oficina de Auditoría Interna es ayudar a los funcionarios ejecutivos de todo el UNICEF a evaluar la utilización responsable de los escasos recursos a fin de maximizar los resultados programáticos en beneficio de los niños y las mujeres. En cumplimiento de esa misión, en 1997 la Oficina siguió destinando recursos sustanciales al examen de los controles internos, particularmente los existentes en las oficinas en los países, y formulando recomendaciones para introducir mejoras, de ser necesario. Además, en 1997 las acciones de la Oficina se orientaron a prestar asistencia a las instancias ejecutivas del UNICEF para el mayor desarrollo del Programa de Excelencia de la Gestión.

3. El Programa de Excelencia de la Gestión comenzó en 1995 con el objetivo de fortalecer la rendición de cuentas en todos los niveles de la organización, institucionalizar las mejores prácticas de gestión y normas de conducta para todo el personal del UNICEF e introducir mejoras en los sistemas para apoyar la supervisión y el control. Su objetivo ha sido fortalecer una doctrina más fuerte de desempeño de la gestión, sobre la base de la obligación personal de rendir cuentas, en que se aplican y respetan las normas de gestión y cada funcionario es responsable del desempeño y del empleo de los recursos del UNICEF. El presente informe indica de qué manera la Oficina de Auditoría Interna ha contribuido al logro de los objetivos del Programa de Excelencia de la Gestión colaborando con las instancias ejecutivas, tanto en la sede como en las oficinas en los países, a fin de detectar las esferas en que es necesario introducir mejoras y determinar los medios de lograrlas, contribuir a la capacitación del personal y elaborar los instrumentos y metodologías necesarios a esos fines.

4. En correspondencia con cada tema se aclaran la labor realizada y las principales comprobaciones y conclusiones de auditoría, se agregan ejemplos y en algunos casos se aportan detalles de los ahorros estimados. El informe también indica que durante 1997, las instancias ejecutivas tuvieron una actitud positiva con respecto a la auditoría, tanto en lo concerniente a la participación en las operaciones al respecto como en la puesta en práctica de las recomendaciones de auditoría. También se describe el papel de la Oficina de Auditoría Interna en la investigación de presuntas irregularidades.

## II. RENDICIÓN DE CUENTAS, ESTRATEGIA Y RECURSOS DE LA OFICINA DE AUDITORÍA INTERNA

### A. Responsabilidades y papel de supervisión

5. La Oficina de Auditoría Interna es responsable ante la Directora Ejecutiva, a la que presenta informes; la Directora Ejecutiva preside el Comité de

/...

Auditoría Interna. El Comité tiene las siguientes funciones: a) ofrece asesoramiento sobre estrategias anuales y a largo plazo y planifica operaciones de auditoría interna e investigaciones; b) vigila, sobre la base de informes de auditoría tanto interna como externa, el grado de adecuación y de aplicación de los controles internos y las disposiciones para lograr el rendimiento de los recursos financieros y la medición del desempeño; c) examina casos de presuntas o reales fallas de la administración, incluidos casos de irregularidades y fraude, y asigna responsabilidades para el seguimiento; y d) vigila los adelantos en la puesta en práctica de las recomendaciones de auditoría, tanto interna como externa. El órgano auditado, es decir, el director de la respectiva división de la sede, el director regional en el caso de las oficinas regionales o el representante del UNICEF en el caso de las oficinas en los países, es responsable de llevar a la práctica las recomendaciones de auditoría. La Oficina de Auditoría Interna ayuda a las oficinas regionales en el ejercicio de sus funciones de supervisión y ha establecido una base de datos sobre recomendaciones de auditoría, que se pone a disposición de las oficinas regionales y las divisiones de la sede.

#### B. Estrategia y enfoque de auditoría

6. A fin de dar cumplimiento a sus responsabilidades, en 1997 la Oficina de Auditoría Interna elaboró una estrategia multianual, en consulta con las instancias ejecutivas en la sede y las oficinas en los países. Esta estrategia conforma el contenido y la orientación de la cobertura de auditoría de la Oficina. Los principales componentes de la estrategia de la Oficina son:

a) Abordar cuestiones sistémicas de la organización, como el papel de supervisión de las oficinas regionales, la asistencia en efectivo, la función de suministro y la venta de tarjetas de felicitación, y consolidar los resultados de los trabajos de auditoría sobre el terreno proponiendo la elaboración de soluciones de los problemas intrínsecos, o participando en ella;

b) Examinar los programas por países a fin de detectar los riesgos para el logro de los objetivos de éstos y determinar la eficacia de las acciones del representante del UNICEF para hacer frente a esos riesgos;

c) Ayudar al UNICEF a avanzar hacia un ámbito de control sostenible, proporcionando técnicas de autoevaluación del control y participando en la aplicación de dichas técnicas;

d) Examinar el desarrollo de los sistemas de información, así como la integridad, la exactitud y la fiabilidad de esos sistemas;

e) Abarcar cada año al menos un 30% de las oficinas en los países, además de las funciones de más alto riesgo en la sede;

f) Efectuar el seguimiento de la aplicación de anteriores recomendaciones de auditoría;

g) Proporcionar apoyo constructivo a las instancias ejecutivas al abordar cuestiones de importancia crítica;

h) Responder a las solicitudes urgentes de apoyo formuladas por las instancia ejecutivas, como asignaciones no previstas de tipo investigativo.

7. La Oficina de Auditoría Interna ha individualizado dentro del UNICEF 109 instancias respecto de las cuales debería presentar informes, incluidas 95 oficinas en los países. Cada año se efectúan evaluaciones de esas instancias, utilizando criterios de determinación de riesgos para velar por que la operación de auditoría se efectúe en las esferas de mayor riesgo. Con este propósito, se define el riesgo como el potencial de desintegración del marco de controles internos de la organización, lo cual podría afectar negativamente las operaciones y los programas del UNICEF y sus relaciones con los grupos principales de apoyo, es decir, la Junta Ejecutiva, los gobiernos anfitriones y los gobiernos donantes. El actual Modelo de Riesgo de Auditoría, preparado en 1997, utiliza como criterios de riesgo variables tanto subjetivas como cuantitativas, que varían entre la sede y las oficinas en los países.

8. Después de definir el universo y las prioridades de las operaciones de auditoría, en 1997 la Oficina de Auditoría Interna seleccionó los siguientes enfoques:

a) Asignación de equipos (integrados por dos o más auditores) que cubran todos los años las principales oficinas en los países y las funciones de mayor riesgo en la sede;

b) Asignación de auditores individuales que se ocupen de oficinas regionales, oficinas en los países de tamaño entre pequeño y mediano y funciones en la sede seleccionadas utilizando criterios de evaluación de riesgo;

c) Exámenes del ámbito de los controles, participación en autoevaluaciones del control y validación de éstas en oficinas en los países y funciones en la sede;

d) Aportación de limitados recursos dentro del Fondo para asignaciones imprevistas de tipo investigativo, y contratación de especialistas externos, según sea necesario;

e) Utilización de contadores públicos locales para reforzar con buena relación costo/eficacia los equipos internos del Fondo y contratación de firmas de contabilidad nacionales e internacionales, para que realicen tareas que requieren conocimientos especializados, bajo cuidadosa supervisión;

f) Ampliar el componente programático de auditoría, a partir de mediados de 1997;

g) Examinar el desarrollo de los sistemas de información, los sistemas de computadoras y el grado de preparación para aplicar el nuevo Sistema de Gestión de Programas, principalmente en las oficinas en los países, y del nuevo sistema de gestión financiera en la sede.

9. Esos enfoques incorporaron algunas importantes novedades para alcanzar el objetivo de prestar asistencia a las instancias ejecutivas en relación con el Programa de Excelencia de la Gestión, entre ellas:

a) Elaborar nuevas metodologías, como las operaciones de auditoría de programas que requieran actividades conjuntas con los funcionarios de las oficinas sobre el terreno (véanse los párrs. 15 a 18 infra);

b) Conducir al personal de las oficinas en los países en autoevaluaciones en los controles a fin de detectar los riesgos, así como de los controles en dichas oficinas necesarios para protegerse contra tales riesgos, además de introducir cualesquiera mejoras necesarias;

c) Participar en actividades conjuntas de la Oficina de Auditoría Interna y las instancias ejecutivas del UNICEF, como la capacitación en el nuevo Sistema de Gestión de Programas, la preparación de una estrategia de tecnología y gestión de la información en las oficinas en los países y preparar un plan de acción para la adquisición de productos farmacéuticos;

d) Aumentar el involucramiento con la sede y el personal de las oficinas sobre el terreno para elaborar políticas y procedimientos a fin de abordar algunos de los problemas planteados en operaciones de auditoría;

e) Promover la participación de oficiales regionales en las operaciones de auditoría de algunas oficinas en los países, a fin de ayudar a las oficinas regionales en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión;

f) Difundir asesoramiento sobre buenas prácticas, así como orientación sobre lo que debe o no debe hacerse, sobre la base de la experiencia recogida por la Oficina durante las operaciones de auditoría.

10. Actualmente, la Oficina de Auditoría Interna vela por disponer de la capacidad necesaria para responder sin demora a solicitudes imprevistas. Esto es importante, habida cuenta del aumento de las solicitudes de oficinas en la sede y en los países para que la Oficina preste asistencia y realice tareas con poco preaviso. Aun cuando esto dificulta más la planificación, la Oficina considera que tales tareas son importantes y que el aumento de esas solicitudes indica que sus aportaciones son bien recibidas por los funcionarios ejecutivos.

11. Además del Comité de Auditoría Interna, la labor de la Oficina de Auditoría Interna está sujeta a revisión por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas. Al planificar y realizar su trabajo, la Oficina colabora y establece enlace con esos órganos y otros organismos de las Naciones Unidas, en particular con sus auditores internos (se realizó un examen conjunto de los servicios en común con auditores del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en una localidad y se ha previsto la realización de otras tareas conjuntas).

### C. Recursos

12. A fines de 1997, la Oficina de Auditoría Interna contaba con 15 funcionarios de auditoría y había acelerado los procedimientos de contratación para cubrir vacantes. Al reconocer la importancia de esta función, las instancias ejecutivas agregaron un puesto en el presupuesto de la Oficina para 1998-1999 (además de un oficial subalterno del cuadro orgánico) y la contratación está avanzando para cubrir dichos puestos. Se está haciendo cada vez mayor hincapié en el trabajo en equipo, en que los auditores más

experimentados dirigen equipos integrados por auditores que poseen menor experiencia.

### III. RESULTADOS DE LAS TAREAS REALIZADAS EN 1997

13. En 1997, la labor de la Oficina de Auditoría Interna se basó en una estrategia para incrementar el número de operaciones de auditoría y fortalecer aún más la selección de esferas prioritarias de riesgo para las tareas de la Oficina. En 1997, la Oficina realizó 39 operaciones de auditoría, incluido el examen de 29 oficinas en los países, con un total de un 30% del de las oficinas sobre el terreno. En consecuencia, la Oficina alcanzó su meta de visitar al menos el 30% de esas oficinas durante el año y aumentó su cobertura con respecto a 1996, en que se realizaron 30 operaciones de auditoría (25 en oficinas en los países). En los informes preparados figuró un total de 1.302 recomendaciones de auditoría. En las respuestas recibidas hasta fines de abril de 1998 (relativas a 839 recomendaciones), un 90% de las recomendaciones habían sido aceptadas por los auditados y se habían aplicado o estaban siendo aplicadas.

14. En los párrafos a continuación se describen bajo diversos títulos la labor realizada y los resultados logrados, utilizando ejemplos para ilustrar los resultados. Las operaciones de auditoría individuales no abarcaron todos los aspectos indicados a continuación. Las principales esferas auditadas fueron: a) gestión de programas; b) asistencia en efectivo a gobiernos y organizaciones no gubernamentales; c) venta de tarjetas de felicitación; d) recaudación de fondos en el sector privado; e) preparación de informes para los donantes; f) cuestiones estructurales; g) suministros; h) finanzas y contabilidad; i) personal; j) viajes; k) administración; l) sistemas de información; m) investigaciones; y n) supervisión de las oficinas regionales.

#### A. Gestión de programas

15. En 1997, la Oficina de Auditoría Interna introdujo una nueva metodología para la evaluación de mediados de período de los programas por países, la cual fue utilizada con éxito en dos países. Se auditan los programas a fin de detectar las principales amenazas que obstan al logro de los objetivos del programa del país y determinar la eficacia de las acciones del representante del UNICEF para hacer frente a los riesgos detectados. Una característica clave de este enfoque es el debate en "grupos focales" con los equipos ejecutivos del país, a fin de determinar sus propios aspectos fuertes y débiles y formular medidas para fortalecer más la gestión de las responsabilidades del UNICEF dentro de un programa de cooperación. Los debates en "grupos focales" se complementan mediante entrevistas con aliados y donantes y visitas a actividades sobre el terreno.

16. Según los funcionarios ejecutivos, es sumamente útil auditar los programas pues así se ha ayudado a las oficinas a detectar y abordar importantes cuestiones de gestión de los programas. Entre las esferas que requerían mejoras cabe mencionar las siguientes necesidades:

a) Definir mejor los objetivos del programa del país y el papel concreto del UNICEF dentro de los programas de cooperación;

/...

b) Ahondar la comprensión y el compromiso de los funcionarios del UNICEF en pro de las principales estrategias del programa de cooperación;

c) Establecer prioridades anuales claramente definidas y realistas de la gestión de programas y oficinas y mantener la atención prestada a esas prioridades a lo largo del año;

d) Intensificar la atención prestada a la vigilancia y la evaluación de los programas mediante una mejor planificación de los programas, la asignación de claras responsabilidades para realizar actividades de vigilancia y evaluación, y la capacitación del personal y de los aliados del UNICEF.

17. En las oficinas de los dos países donde se empleó el nuevo método, se contaba con eficaces equipos nacionales de gestión que se encargaron de poner en práctica las recomendaciones, lo cual requiere considerable tiempo y esfuerzo; y el plazo para presentar los primeros informes al respecto es de dos meses después de los exámenes de mitad de período de 1998. No obstante, hacia fines de 1997 ya se habían realizado en ambos países importantes acciones, particularmente la definición de claras prioridades programáticas y de gestión en las oficinas para el año siguiente, muchas de las cuales se referían a la puesta en práctica de las principales recomendaciones de las operaciones de auditoría de los programas.

18. Con respecto a otras operaciones de auditoría en las oficinas en los países, las cuestiones generales que surgieron con respecto a la gestión de programas fueron la necesidad de: a) mejorar la colaboración entre el personal de programas y el de operaciones; b) fortalecer más la fiscalización del logro de los objetivos programáticos; y c) dedicar más tiempo a la vigilancia de los programas y las visitas sobre el terreno y fijar metas al respecto.

B. Asistencia en efectivo a gobiernos y organizaciones  
no gubernamentales

Asistencia en efectivo a gobiernos

19. En 1997, se hicieron dentro del UNICEF considerables esfuerzos por mejorar la responsabilidad de rendir cuentas acerca de fondos proporcionados por el UNICEF al gobierno y a sus organizaciones no gubernamentales homólogas. En esas acciones, la Oficina de Auditoría Interna desempeñó un importante papel, basándose en los resultados de operaciones de auditoría actuales y pasadas. En los procedimientos del UNICEF se prevé que esos pagos en efectivo se basen en un detallado plan de acción y un presupuesto financiero detallado, antes de efectuar los desembolsos. Los homólogos y el UNICEF vigilan la ejecución para velar por que se realicen las actividades planificadas. Posteriormente, los documentos de liquidación presentados por los homólogos deberían comparar los gastos reales con los previamente presupuestados, e incluir explicaciones cuando hubiera variaciones sustanciales. Muchos países han suscrito acuerdos en virtud de los cuales están obligados a proporcionar al UNICEF declaraciones financieras auditadas. Las operaciones de auditoría han puesto de manifiesto la necesidad de obtener oportunamente pruebas en apoyo del desembolso de asistencia en efectivo y de mejorar el estándar de las pruebas obtenidas.

20. Además de asignar prioridad al examen de la asistencia en efectivo durante las operaciones de auditoría sobre el terreno, incluidas las tareas conjuntas sobre los problemas con el personal de la oficina en el país y el asesoramiento a dicho personal sobre los conceptos de rendición de cuentas de que se trate, la Oficina de Auditoría Interna ha celebrado conversaciones con funcionarios homólogos, con auditores generales en países aliados y con otras organizaciones que ofrecen asistencia similar. Los funcionarios de la Oficina también han colaborado estrechamente con la División de Gestión Financiera y Administrativa a fin de consolidar los acuerdos para obtener estados de cuenta auditados en apoyo de las liquidaciones.

21. Los principales temas surgidos del examen y las conversaciones en que participó la Oficina de Auditoría Interna fueron:

a) En muchas oficinas se redujo considerablemente la cuantía de la asistencia en efectivo no liquidada cuya antigüedad era superior a nueve meses, pero en otras oficinas esta cuantía seguía siendo alta. En unos pocos casos, se prestó mayor asistencia a los homólogos respectivos, pese a que no se habían presentado pruebas que justificaran la liquidación;

b) La Oficina comprobó que en las oficinas en muchos países, la calidad de los estados de cuentas recibidos con fines de liquidación no era satisfactoria y formuló recomendaciones sobre los siguientes aspectos:

- i) Era necesario que las oficinas en los países vigilaran a los funcionarios homólogos y se cercioraran de que los sistemas de control interno en las organizaciones que presentaban estados de cuenta fueran satisfactorios;
- ii) Las liquidaciones deberían ir acompañadas de una documentación suficiente;
- iii) Las liquidaciones no se justificaban con certificados de auditoría independientes. En varios países, la Oficina celebró reuniones con los auditores generales y estableció que éstos estarían dispuestos a proporcionar dichos certificados;

c) En un país, la administración suspendió a partir de octubre de 1997 la asistencia en efectivo, a la espera de que los importes pendientes fueran debidamente justificados. A la sazón, la Oficina estaba en proceso de auditar la oficina en el país y colaboró con los ejecutivos locales en la constitución de equipos en que participaron contadores gubernamentales y contadores locales contratados, que se encargaron de ir sobre el terreno a recoger pruebas de modo de poder liquidar la asistencia en efectivo pendiente de pago. Como resultado de esas acciones, se ha reanudado ahora la provisión de asistencia en efectivo.

22. La Oficina de Auditoría Interna ha consolidado los resultados del trabajo de auditoría sobre el terreno y ha presentado propuestas a los funcionarios ejecutivos para que contribuyan a encontrar soluciones de esos problemas.

Asistencia en efectivo a organizaciones no gubernamentales

23. Va en aumento la asistencia en efectivo a esas organizaciones. Lo explicado supra en relación con la necesidad de ejercer vigilancia, cerciorarse de la aplicación de normas de contabilidad y control interno y verificar que todos los estados de cuentas para su liquidación estén debidamente justificados, se aplica por igual a la asistencia en efectivo otorgada a las organizaciones no gubernamentales. Además, surgieron varias cuestiones específicas para dichas organizaciones:

a) Antes de aprobar la asistencia en efectivo a organizaciones no gubernamentales, debería efectuarse una rigurosa verificación de éstas;

b) Era necesario fortalecer la obligación de rendir cuentas y era preciso que la sede considerara qué disposiciones serían apropiadas para obtener estados de cuenta auditados que justificaran las liquidaciones;

c) Los acuerdos con organizaciones no gubernamentales deberían estar sujetos a los mismos requisitos de examen y evaluación que los demás contratos.

24. Un grupo de trabajo constituido en la sede, Nueva York, en el que participa la Oficina de Auditoría Interna, está examinando las directrices relativas a las organizaciones no gubernamentales (las que ahora se denominan organizaciones de servicio comunitario).

C. Venta de tarjetas de felicitación

25. Durante las operaciones de auditoría sobre el terreno, la Oficina de Auditoría Interna examinó las disposiciones para la venta de tarjetas de felicitación, así como las disposiciones para las adquisiciones relativas a dichas tarjetas. Se subcontrató a contadores locales, quienes se encargaron de auditar tres operaciones de tarjetas de felicitación.

26. En general, en varios países era necesario mejorar el control de las operaciones de tarjetas de felicitación. En un país, había alguna demora en hacer efectivas las sumas recibidas y había discrepancias en los inventarios. La Oficina de Auditoría Interna recomendó que la oficina de zona mejorara la fiscalización y supervisión, además de adoptar medidas sobre las cuestiones concretas detectadas. La oficina de zona respondió positivamente y actuó con rapidez para fortalecer los controles y la supervisión. En otro país, no había controles completamente eficaces de las sumas recibidas en efectivo y era necesario verificar los inventarios y replantear las disposiciones para la contabilidad. La oficina ha adoptado medidas para fortalecer los controles internos de las ventas.

27. En una operación de auditoría realizada en Ginebra en mayo de 1997, relativa a la adquisición de tarjetas de felicitación y productos se comprobó que era necesario fortalecer los controles. La Oficina de Auditoría Interna recomendó la urgente adopción de las siguientes medidas:

a) Al adquirir papel, servicios de impresión y productos distintos de las tarjetas, encontrar mayor cantidad de fuentes de suministros y suscitar competición;

/...

b) Superar los problemas de calidad de los productos distintos de las tarjetas;

c) Velar por la efectiva supervisión de los contratos por parte del Comité de Examen de Contratos y la sede, según corresponda;

d) Velar por que el UNICEF no sufrague gastos que deben ser sufragados por el proveedor;

e) Aclarar las líneas de mando y la responsabilidad de rendir cuentas.

28. Los funcionarios ejecutivos han adoptado medidas correctivas, en muchos casos en el contexto de acciones de reestructuración que ya estaban en curso. Los ejecutivos también iniciaron análisis más fondo en los que se detectó un margen para lograr ahorros sustanciales mediante el replanteo de los procedimientos empresariales.

#### D. Recaudación de fondos en el sector privado

29. La Oficina de Auditoría Interna examinó en las oficinas en los países las disposiciones para la recaudación de fondos del sector privado y la contabilidad de esos fondos. Surgieron las siguientes cuestiones principales:

a) En unos pocos casos, los gastos incurridos en la recaudación de fondos eran altos en relación con los ingresos obtenidos;

b) En las oficinas en algunos países había margen para mejorar las disposiciones de contabilidad y control;

c) Era necesario que la sede emitiera directrices y fortaleciera la gestión de la recaudación de fondos del sector privado en las oficinas en los países.

30. En respuesta, se adoptaron medidas a fin de fortalecer los controles y emitir directrices para el fortalecimiento de la gestión de la recaudación de fondos en el sector privado.

#### E. Preparación de informes para los donantes

31. La Oficina de Auditoría Interna, al realizar sus exámenes, tiene presente que es necesario dar a los donantes seguridades de que sus fondos se utilizan correcta y eficazmente. Teniendo presente esa necesidad, la Oficina ha aumentado la cantidad de informes específicos para los donantes y ha preparado directrices de auditoría relativas a los informes a los donantes y la recaudación de fondos, en apoyo de actuales iniciativas de la sede encaminadas a mejorar el control de las contribuciones de los donantes, documentar las mejores prácticas e impartir capacitación apropiada al personal de las oficinas en los países.

#### F. Cuestiones estructurales

32. Durante las visitas efectuadas a algunas oficinas, la Oficina de Auditoría Interna examinó cuestiones estructurales y de dotación de personal y determinó que había margen para sustanciales ahorros potenciales en algunos casos, en particular:

a) 300.000 dólares anuales, al establecer una dependencia de servicios comunes que apoye la oficina en un país y la oficina regional ubicadas en la misma ciudad;

b) 164.000 dólares anuales al introducir cambios estructurales en otra oficina regional;

c) En relación con otras cinco oficinas se formularon recomendaciones relativas a cuestiones estructurales con potencial para obtener ahorros o mejorar la eficiencia. Dichas recomendaciones fueron aceptadas.

33. Las recomendaciones de la Oficina de Auditoría Interna fueron aceptadas y se han llevado a la práctica.

#### G. Suministros

##### Sede

34. Habida cuenta de la preocupación expresada en 1996 acerca de los controles en algunos aspectos de la adquisición de suministros, la Oficina de Auditoría Interna examinó en 1997 la adquisición de computadoras, productos farmacéuticos y vacunas. Como se señaló en el párrafo 9 c) supra, la Oficina colaboró con las instancias ejecutivas en la preparación de un plan de acción para responder a las recomendaciones resultantes del examen de las adquisiciones de productos farmacéuticos.

35. Como resultado de las tres operaciones de auditoría se formularon numerosas recomendaciones, entre ellas la necesidad de: a) fortalecer los criterios de selección de potenciales proveedores; b) mejorar la base de datos sobre proveedores; c) ampliar la búsqueda de nuevos proveedores potenciales a fin de mejorar la competición y reducir los precios abonados; d) velar por que se presenten al Comité de Examen de Contratos todas las informaciones pertinentes; e) fortalecer el control de calidad; f) fiscalizar los precios de las materias primas y fortalecer las disposiciones contractuales para contribuir a lograr reducciones en los precios; g) disponer la rotación de los oficiales de adquisiciones; y h) mejorar la documentación y los archivos en la División de Suministros.

36. La División de Suministros respondió muy positivamente a las recomendaciones de la Oficina de Auditoría Interna y, en paralelo con las operaciones de auditoría, introdujo importantes cambios en su estructura de organización y sus sistemas de control, en particular:

a) Establecer una más clara obligación de rendir cuentas por parte de los expertos técnicos y los oficiales de adquisiciones;

- b) Adoptar medidas para mejorar el análisis de los contratistas y evaluar su desempeño antes de celebrar contratos;
- c) Imponer más estrictas condiciones contractuales para castigar el desempeño deficiente;
- d) Negociar acuerdos a largo plazo;
- e) Introducir la autoevaluación de los controles en la División de Suministros;
- f) Mejorar el servicio a los clientes y las disposiciones de apoyo;
- g) Mejorar las disposiciones de control de calidad;
- h) Deslindar más claramente las obligaciones;
- i) Mejorar las disposiciones para el análisis y la documentación de las ofertas de licitación y la supervisión por el Comité de Examen de Contratos;
- j) Capacitar al personal para que esté alerta frente a la posibilidad de fraude.

#### Oficinas en los países

37. Durante las visitas efectuadas a las oficinas en los países, la Oficina de Auditoría Interna también examinó disposiciones locales de suministro y adquisición. En varias oficinas se detectó que había margen para mejorar:

- a) En la oficina en un país, la Oficina de Auditoría Interna recomendó mejorar los controles de adquisición y gestión de suministros y cerrar una base logística cuyos costos anuales de funcionamiento eran superiores a 25.000 dólares. Se adoptaron sin tardanza medidas para aplicar esas recomendaciones y se cerró la base logística;
- b) En la oficina en otro país, las condiciones locales dificultaban mucho la aplicación cabal de los procedimientos normales de licitación antes de otorgar contratos. La Oficina de Auditoría Interna recomendó mejorar las disposiciones y convino con los funcionarios ejecutivos en procedimientos modificados;
- c) En la oficina en un tercer país, la Oficina de Auditoría Interna verificó la adquisición de un gran volumen de tuberías, desde la determinación inicial de necesidades y la planificación hasta su utilización por el usuario final. La Oficina detectó que había margen para fortalecer los controles en cada una de las etapas del proceso. A partir de 1997, la oficina en el país introdujo similares medidas de verificación de las adquisiciones para otros importantes suministros, medidas que serían de aplicación obligatoria para todos los oficiales de proyectos, con el apoyo de los oficiales de operaciones y de suministros, con el propósito de asegurar que los suministros llegaran a los usuarios finales;

/...

d) En la oficina en otro país, la Oficina de Auditoría Interna destacó que no se estipulaba que los funcionarios homólogos presentaran a la oficina informes anuales sobre el uso del equipo suministrado por el UNICEF. La Oficina de Auditoría Interna consideró con la División de Programas la necesidad de establecer un sistema de ese tipo para salvaguardar el equipo suministrado por el UNICEF y velar por que no se le diera otro destino. La División de Programas convino en que era necesario seguir prestando atención a esa cuestión.

38. Al examinar la Oficina de Auditoría Interna las adquisiciones, tanto locales como en la sede, se destacó la necesidad de contar con eficaces Comités de Examen de Contratos. En 1997 se recomendó, entre otras cosas, que era necesario:

a) Que todos los contratos satisficieran los criterios especificados para ser presentados a los Comités de Examen de Contratos;

b) Que los documentos de presentación contuvieran detalles completos de todos los hechos pertinentes;

c) Que las reuniones y decisiones de los Comités de Examen de Contrato recibieran un apoyo adecuado y que se levantaran actas, indicando claramente los factores considerados y los fundamentos de las decisiones;

d) Que las recomendaciones condicionales de un Comité de Examen de Contratos fueran revisadas ulteriormente.

39. La Oficina de Auditoría Interna ha incluido consejos sobre el funcionamiento eficaz de los Comités de Examen de Contratos en guías sobre lo que es preciso hacer y no hacer, las cuales fueron distribuidas entre las oficinas en los países.

#### H. Finanzas y contabilidad

40. Los exámenes efectuados por la Oficina de Auditoría Interna pusieron de manifiesto que las oficinas, en su mayoría, ya contaban con un racional control contable financiero o estaban tratando de mejorarlo y superar las deficiencias, pero en algunas oficinas había un mayor margen de mejora.

41. En la oficina en un país, la Oficina de Auditoría Interna ayudó a los ejecutivos a adoptar iniciativas para fortalecer el control de la gestión de caja en las suboficinas, examinando propuestas de mejores sistemas y procedimientos y asesorando sobre el fortalecimiento de los controles internos. La Oficina también se reunió con representantes del banco central del país para considerar las restricciones monetarias y los arreglos propuestos para simplificar los pagos efectuados localmente. En particular, así se redujo la necesidad de efectuar pagos en efectivo, lo cual involucraba la importación y distribución de grandes sumas en dólares. Las disposiciones fueron posteriormente aprobadas por la sede del UNICEF.

42. En varias oficinas, la Oficina de Auditoría Interna formuló recomendaciones para mejorar la utilización y el control de las cuentas bancarias, por ejemplo, reducir el número de cuentas, reducir las comisiones o establecer procedimientos de licitación para la selección de bancos, obtener tasas de interés más

competitivas o conciliar sin tardanza los saldos. En algunas oficinas, la Oficina de Auditoría Interna determinó que había margen para obtener mejores tipos de cambio y en un caso, la oficina en el país adoptó de inmediato medidas respecto de la recomendación de la Oficina de Auditoría Interna y obtuvo tipos de cambio superiores hasta en un 40% a los obtenidos anteriormente.

#### I. Personal

43. Durante sus visitas a las oficinas en los países, la Oficina de Auditoría Interna examinó diversas cuestiones relativas al personal, entre ellas pagos y prestaciones, capacitación, contratación, servicios de consultores y acuerdos de servicios especiales. A continuación figuran ejemplos de algunas de las cuestiones planteadas:

a) En la oficina en un país, la Oficina de Auditoría Interna sugirió que, si se les impartía capacitación apropiada, varios funcionarios podrían ser redistribuidos y asumir parte de las tareas que a la sazón realizaban consultores y recomendó que se replanteara la estructuras de la oficina y la dotación de personal. Ese estudio fue realizado para su inclusión en el plan de gestión de 1998;

b) En la oficina en otro país, aun cuando la reestructuración de la oficina había sido bien conducida, había necesidad de capacitación y la Oficina de Auditoría Interna recomendó un detallado plan de capacitación para todos los funcionarios, el cual fue aceptado para aplicarlo parcialmente en 1997 y plenamente en 1998;

c) En varias operaciones de auditoría se indicó que había margen para un mejor control de los acuerdos de servicios especiales, como la necesidad de que éstos estuvieran debidamente aprobados y tramitados antes de comenzar las tareas, la necesidad de velar por que los servicios contratados hayan sido realmente prestados antes de efectuar pagos y la necesidad de velar por que las oficinas en los países no celebren acuerdos de servicios especiales que excedan sus facultades delegadas. Actualmente, se está considerando la necesidad de contar con orientación especial para los acuerdos de servicios especiales, con la colaboración de la Oficina, la cual está prestando especial atención al examen de los acuerdos de servicios especiales en 1998;

d) En algunas oficinas, también había margen para mejorar el control de las horas extraordinarias.

#### J. Viajes

44. La Oficina de Auditoría Interna examinó los viajes en diversos aspectos diferentes. Los viajes figurarán de manera más prominente en las operaciones de auditoría realizadas en 1998. A continuación figuran ejemplos de tareas realizadas en 1997:

a) En junio y julio de 1997, la Oficina de Auditoría Interna facilitó actividades de la oficina en un país sobre el uso de la autoevaluación de controles y riesgos. Los viajes locales constituían una de las tres esferas de riesgo detectadas por la oficina en el país para dichas actividades. Del examen surgieron varias recomendaciones útiles, entre ellas la necesidad de que los

/...

funcionarios ejecutivos establecieran un sistema de planificación y coordinación de los viajes en toda la oficina y analizaron alternativas respecto de los viajes; la necesidad de que los ejecutivos velaran por que siempre se presentaran informes sobre los viajes y que ulteriormente se los aprovechara mejor; y la necesidad de negociar con los agentes de viaje mejores tarifas y un mayor aprovechamiento del dinero;

b) En otras operaciones de auditoría se efectuaron numerosas recomendaciones, con miras a obtener tasas más favorables y mejores servicios. Por ejemplo, la Oficina de Auditoría Interna mostró que podrían obtenerse descuentos si la adquisición de billetes de avión se efectuaba por conducto de la oficina regional, recomendó que los contratos con la agencia de viajes se sometieran a licitación y fomentó la coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas. En un país, la Oficina sugirió que una misma agencia de viajes se incorporara a los servicios comunes para todos los organismos de las Naciones Unidas, posibilidad que se estaba estudiando conjuntamente con auditores del PNUD cuando los representantes de la Oficina efectuaron la visita, en septiembre y octubre de 1997.

#### K. Administración

45. El examen por la Oficina de Auditoría Interna de la administración abarcó cuestiones como el uso y el costo de los locales, el control de los bienes fungibles, la cantidad de vehículos oficiales y su utilización, los servicios comunes y otros gastos de apoyo. A continuación figuran ejemplos de las cuestiones surgidas:

a) En la oficina en un país, la Oficina de Auditoría Interna observó que si bien aquella oficina había reducido la superficie ocupada en el edificio donde estaba ubicada, la utilización del espacio aún no era óptima y recomendó que se presentara a la División de Gestión Financiera y Administrativa un plan de utilización más eficiente del espacio, para su examen;

b) En la oficina en otro país, la Oficina de Auditoría Interna llegó a la conclusión de que el espacio de oficinas era superior al necesario y que debían analizarse las opciones para mudarse a otros locales;

c) En la oficina en un tercer país, la Oficina de Auditoría Interna recomendó que se estudiara la posibilidad de compartir servicios en común con otros organismos de las Naciones Unidas;

d) En las oficinas en dos países, la Oficina de Auditoría Interna determinó que era necesario registrar mejor los movimientos y el consumo de combustible de la flotilla de vehículos y controlar mejor su utilización privada, de conformidad con las normas y procedimientos establecidos.

#### L. Sistemas de información

46. La Oficina de Auditoría Interna es miembro del Comité Directivo de Coordinación del Sistema del UNICEF y del Grupo de Trabajo sobre Sistemas. El objetivo de la Oficina es ofrecer asesoramiento y examinar los sistemas de información antes de que se los ponga en práctica o se los modifique, así como después de su puesta en práctica. Además, la Oficina considera los controles

relativos a la red de computadoras y la infraestructura. El volumen de tareas de este tipo realizadas en 1997 quedó limitado por los escasos recursos de especialistas disponibles. Esta situación persiste en 1998; no obstante, la Oficina efectuó contribuciones en diversas esferas:

a) En la sede, la Oficina realizó un examen provisional de las cuestiones de control y seguridad surgidas de la introducción del Sistema de Gestión de Programas;

b) En la primera oficina que introdujo el Sistema de Gestión de Programas en la región del Oriente Medio y África del Norte, la Oficina de Auditoría Interna participó en el proceso de capacitación para el Sistema de Gestión de Programas, a fin de considerar los riesgos existentes y formular recomendaciones a fin de minimizar los riesgos y lograr una eficaz ejecución. La Oficina estaba preocupada acerca del breve tiempo disponible para la capacitación y la consiguiente falta de capacitación a fondo y recomendó que el equipo regional del sistema de información de gestión preparara un plan de trabajo, en que reconociera la capacitación adicional necesaria, antes de llevar el Sistema de Gestión de Programas al resto de la región. Se efectuaron otras recomendaciones detalladas y se adoptaron medidas para llevarlas a la práctica;

c) En otros lugares, la Oficina tomó nota de que algunas oficinas, aun cuando no todas, estaban listas para aplicar el Sistema de Gestión de Programas, pero en algunas oficinas era necesario verificar que el calendario de dicho Sistema fuera compatible con la adquisición de computadoras;

d) En la oficina en otro país, la Oficina de Auditoría Interna condujo un proyecto para elaborar una estrategia de tecnología y gestión de la información;

e) La Oficina examinó el proceso de selección para el conjunto de aplicación de nuevos sistemas de gestión financiera en la sede y se cercioró de que el proceso de evaluación fuera objetivo y extremadamente riguroso;

f) La Oficina también participó en un seminario práctico de una semana de duración sobre el nuevo sistema financiero y en un grupo de trabajo "a disposición de quienes lo necesiten" que ofreció observaciones sobre diversos aspectos del sistema en respuesta a lo solicitado durante el año;

g) La Oficina condujo una actividad conjunta a fin de elaborar procedimientos de seguridad y de respaldo para manuales correspondientes a los nuevos sistemas de la División de Suministros;

h) Entre otras tareas realizadas por la Oficina figuraron las contribuciones a las tecnologías de la información, la gestión pública y la continuidad empresarial y planificación de contingencia para casos de desastre.

#### M. Investigaciones

47. Cuando se sospecha que se han cometido fraudes o irregularidades, se solicita a la Oficina de Auditoría Interna que realice un examen para determinar si hay cuestiones que requieren medidas disciplinarias (cuando hay funcionarios involucrados) y posiblemente, investigaciones policiales, y también determinar si es necesario introducir cambios en las prácticas y los procedimientos del

/...

UNICEF, y formular las consiguientes recomendaciones. Cuando interviene la policía, a veces la Oficina ayuda a recoger pruebas en los registros de la sede y locales, según corresponda. En 1997, la labor de la Oficina relativa a fraudes o irregularidades, reales o presuntos, fue particularmente pesada, como resultado del apoyo a las investigaciones policiales en curso sobre la oficina en Kenya y la División de Suministros, que condujo a los enjuiciamiento sobre los que se informó anteriormente. Esta labor insumió el tiempo del equivalente de uno de los 15 funcionarios de auditoría de la Oficina. La Oficina también ha recurrido a la ayuda de especialistas externos y ha solicitado asistencia de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, de las Naciones Unidas, cuando fue necesario. La labor se concentró en velar por que se adoptaran las acciones correctivas apropiadas. A continuación se ofrecen ejemplos de las tareas realizadas:

a) En la oficina en Kenya fue necesaria una contribución sustancial de la Oficina de Auditoría Interna para examinar los registros y recoger pruebas en relación con la investigación policial sobre irregularidades. Asimismo, la Oficina efectuó numerosas recomendaciones para mejorar los controles internos y comunicó a la Junta Ejecutiva a fines de 1996 que de 67 recomendaciones de auditoría, 57 habían sido aplicadas completamente por la oficina en el país y que se habían logrado buenos adelantos en las 10 restantes. La Oficina llegó a la conclusión de que se había establecido un firme marco de control interno, aun cuando éste aún no se había puesto plenamente a prueba. Tras una nueva operación de auditoría en noviembre y diciembre de 1997, la Oficina confirmó que se habían establecido racionales controles internos y que éstos estaban funcionando, en gran medida, en la forma prevista. Se habían hecho sustancialmente más rigurosos los controles sobre la asistencia en efectivo, aun cuando aún se necesitaban medidas adicionales respecto de la suma de aproximadamente 1,6 millón de dólares de asistencia en efectivo que no había sido autorizada, correspondiente a 1995 y años anteriores;

b) En forma similar, en la División de Suministros se desplegaron recursos sustanciales de la Oficina para ayudar a recoger la información requerida en relación con investigaciones policiales y ayudar a establecer qué cambios era necesario introducir en los sistemas y procedimientos. A fines de 1997, la División de Suministros informó de que se estaban introduciendo muchas mejoras (véanse los párrs. 34 a 36 supra).

#### N. Supervisión de las oficinas regionales

48. El Programa de Excelencia de la Gestión aclaró el papel del director regional como líder del equipo regional de gestión, con mayor responsabilidad para la vigilancia del desempeño de las oficinas en los países dentro de la región, incluida la prestación de apoyo y orientación. Esto abarca la vigilancia de la realización de programas y la selección de ejemplos de buenas prácticas y de esferas en las que hay que introducir mejoras.

49. Las responsabilidades de las oficinas regionales relativas a la función de auditoría abarcan: a) vigilar las medidas correctivas adoptadas sobre la base de las recomendaciones de operaciones de auditoría y apoyar a las oficinas en los países que ponen en práctica tales recomendaciones; b) recomendar prioridades de auditoría; c) vigilar las situaciones de alto riesgo y solicitar operaciones de auditoría, según sea apropiado; d) participar en operaciones

escogidas de auditoría de oficinas en los países; e) vigilar para detectar posibles acciones incorrectas; y f) apoyar las investigaciones y adoptar medidas correctivas y disciplinarias, según sea necesario.

50. Al ir evolucionando esas funciones, la Oficina de Auditoría Interna ha colaborado estrechamente con la sede y las oficinas regionales. Durante las operaciones de auditoría de la oficina regional del Oriente Medio y África del Norte, en abril de 1997, la Oficina de Auditoría Interna colaboró con el Director Regional y su equipo de gestión, a petición de ellos, para examinar de qué manera la oficina regional podría adaptar su capacidad para absorber las nuevas responsabilidades, funciones y papeles de supervisión resultantes del Programa de Excelencia de la Gestión. La Oficina también ha asesorado a otras oficinas regionales. Los principales aspectos dimanados de esa labor son:

a) En 1997, oficiales regionales de operaciones en tres regiones participaron en varios exámenes efectuados por la Oficina de Auditoría Interna, la cual está alentando en 1998 la participación general de las oficinas regionales, como medio de ayudarlas a desempeñar más eficazmente sus nuevas funciones de vigilancia y supervisión;

b) Las oficinas regionales tienen un papel fundamental en cuanto a velar por que las recomendaciones de las operaciones de auditoría se lleven a la práctica de manera correcta y eficaz. La Oficina de Auditoría Interna recomendó, como ejemplo de buena práctica, el caso de un oficial regional de operaciones que fue asignado para apoyar la oficina en un país y participar en la puesta en práctica de las recomendaciones de auditoría.

51. En 1998, la Oficina de Auditoría Interna examinará cuánto han adelantado las oficinas regionales en cuanto al ejercicio de sus responsabilidades de supervisión.

#### IV. APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA OFICINA DE AUDITORÍA INTERNA

52. La política de la Oficina de Auditoría Interna es intercambiar ideas sobre las recomendaciones de auditoría con los ejecutivos apropiados de la sede y/o de oficinas locales, antes de publicar el informe oficial de auditoría, sendos ejemplares del cual se envían a la Directora Ejecutiva y a la Junta de Auditores de las Naciones Unidas. Por lo general, se requiere que los funcionarios ejecutivos respondan a las recomendaciones dentro de un plazo de dos meses. Durante las visitas ulteriores a las oficinas en cuestión, la Oficina de Auditoría Interna se encarga del seguimiento para determinar si las acciones convenidas a raíz de anteriores operaciones de auditoría se han llevado correctamente a la práctica.

53. En 1997, la Oficina de Auditoría Interna comprobó que por lo general, las medidas de las oficinas locales para llevar a la práctica anteriores recomendaciones por lo general habían sido eficaces y que había una positiva respuesta a las nuevas recomendaciones formuladas, por ejemplo:

a) En la oficina en un país, de 65 recomendaciones efectuadas en 1995, 56 se habían puesto en práctica satisfactoriamente y era necesario proseguir las

/...

acciones respecto de las nueve restantes. Se recurrió al oficial regional de operaciones para que estableciera los procedimientos necesarios como resultado de las recientes recomendaciones de la Oficina de Auditoría Interna y se estableció una dependencia conjunta de programas y operaciones en la oficina en el país para determinar y controlar los riesgos. La Oficina de Auditoría Interna consideró que esas acciones constituían un modelo para otras oficinas;

b) En la oficina en otro país, se habían aplicado sustancialmente las 53 recomendaciones de la operación de auditoría realizada previamente en 1993 y la oficina en el país actuó sin demora para poner en práctica las nuevas recomendaciones de la Oficina de Auditoría Interna;

c) En la oficina en otro país, de las 62 recomendaciones de la anterior operación de auditoría, 54 habían sido resueltas o superadas. Los funcionarios ejecutivos estaban trabajando activamente respecto de las otras ocho, pero éstas involucraban a otros organismos internacionales y no podían ser resueltas rápidamente;

d) En la oficina en un cuarto país, en la operación de auditoría realizada en 1994 se había señalado que los gastos administrativos eran altos. Se habían llevado a la práctica las recomendaciones de la Oficina de Auditoría Interna en cuanto a centralizar y racionalizar las actividades, de modo que hacia febrero de 1997 se había reducido el número de funcionarios de 163 a 118 y se habían racionalizado las actividades programáticas. En 1994, la Oficina había estimado posibles ahorros de varios centenares de miles de dólares por año y gran parte de las medidas necesarias para lograr esos ahorros se habían adoptado;

e) La oficina en otro país se preparó para la visita de la Oficina de Auditoría Interna en 1997 estableciendo un equipo de tareas de auditoría y la operación de auditoría fue realizada dentro de un espíritu de participación.

54. Según se indicó en el párrafo 10 supra, con frecuencia la Oficina de Auditoría Interna prestó ayuda y realizó tareas con poco preaviso. Por ejemplo, una oficina de gran magnitud en un país solicitó concretamente una operación de auditoría para contribuir a detectar los riesgos y proponer soluciones para abordar esos riesgos en relación con un complejo programa de gran magnitud que a la sazón requería la adquisición y distribución de suministros por valor de 34 millones de dólares. Antes de la operación de auditoría, la oficina en el país, con el apoyo de la oficina regional, había realizado su propia evaluación de los riesgos, que había servido como elemento de información para el examen de la Oficina de Auditoría Interna, la cual recibió una excelente cooperación de todos los funcionarios durante la operación de auditoría y formuló varias recomendaciones para mejorar el control interno. Posteriormente, los funcionarios ejecutivos actuaron rápidamente para llevar a la práctica recomendaciones clave dentro de un calendario estricto. Como resultado, la gestión programática y los controles se han fortalecido considerablemente, haciendo particular hincapié en la mejor coordinación y supervisión de las suboficinas de la oficina en el país.

## V. NORMAS DE CONTROL INTERNO

55. Las normas de control interno en las oficinas que visitó la Oficina de Auditoría Interna en 1997 variaban entre buenas y deficientes pero, según ya se indicó en este informe, muchas oficinas estaban empeñándose en mejorar los controles, como parte de los adelantos en virtud del Programa de Excelencia de la Gestión. En varias oficinas habían mejorado sustancialmente los controles después de la última operación de auditoría. Cuando hay controles débiles, las razones por lo general obedecen a las malas condiciones locales y al pequeño tamaño de algunas suboficinas, lo cual no posibilita la normal segregación de tareas necesaria para un control eficaz.

56. A juicio de la Oficina de Auditoría Interna, para lograr mayores adelantos en el control interno será necesario:

- a) Que el personal comprenda los conceptos de rendición de cuentas y control y que se imparta una buena capacitación al respecto;
- b) Que se mejore la vigilancia por parte de las oficinas regionales, de zona y en los países y que las oficinas regionales difundan las buenas prácticas, de modo que las oficinas y suboficinas más débiles alcancen el estándar de las oficinas mejores.

57. La Oficina de Auditoría Interna tiene la intención de seguir desempeñando su papel para lograr las mejoras que requiere el Programa de Excelencia de la Gestión en los aspectos señalados en este informe y, en particular, mediante:

- a) Recomendaciones apropiadas en los informes de auditoría;
- b) Participación con los funcionarios ejecutivos en el diseño de mejores práctica y procedimientos;
- c) Contactos con el personal de oficinas locales y regionales durante las operaciones de auditoría sobre el terreno y aliento de la participación de ese personal en las operaciones de auditoría;
- d) Participación en actividades en la sede y locales de capacitación y evaluación de los controles;
- e) Preparación de orientaciones sobre buenas prácticas y actividades que hay que hacer y no hacer, en beneficio de las oficinas en los países y de zona, sobre la base de los conocimientos obtenidos en las operaciones de auditoría ya realizadas (ya se ha publicado la primera guía de ese tipo).

-----