



**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  
18 de noviembre de 2020  
Español  
Original: inglés

**Primer período ordinario de sesiones de 2021**

Nueva York, 1 a 4 de febrero de 2021

Tema 2 del programa provisional

**Recomendaciones de la Junta de Auditores**

**PNUD: Informe sobre la aplicación de las recomendaciones  
de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, 2019**

*Resumen*

En julio de 2020, 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/75/5/Add.1](#)) y emitió una opinión de auditoría sin reservas con respecto al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019. Este es el octavo año completo en que se presentan informes con arreglo a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y la opinión refleja el compromiso permanente del PNUD de cumplir dichas normas. Con este logro, el PNUD lleva 15 años consecutivos recibiendo opiniones de auditoría sin reservas.

El Administrador ha subrayado que la transparencia y la rendición de cuentas respecto de los resultados y los efectos siguen siendo la prioridad principal del PNUD. Los mecanismos de gobernanza y el marco de rendición de cuentas garantizan que los fondos se administren con una rendición de cuentas y una integridad fiduciarias adecuadas, reforzadas por un compromiso con la mejora y la innovación continuas. El PNUD aprende constantemente de las recomendaciones de sus órganos de supervisión independientes y las aplica para ayudar a impulsar la eficiencia y la eficacia. En 2019, el PNUD fue una de las organizaciones de asistencia más transparentes del mundo, según el índice de transparencia de la ayuda de la iniciativa Publish What You Fund.

Se sigue vigilando atentamente la gestión estratégica de las principales prioridades relacionadas con la auditoría, con la colaboración directa del Administrador y el Administrador Asociado. El PNUD ha logrado mejoras continuas en el cumplimiento de sus prioridades en materia de auditoría. En lo que respecta al bienio 2020-2021, el PNUD observa que ha mejorado significativamente la tasa de aplicación de las recomendaciones de auditoría de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y que existen una serie de iniciativas institucionales para atender las recomendaciones de auditoría; sin embargo, considera apropiado mantener la lista de siete prioridades principales de auditoría del período 2018-2019, aunque introduciendo algunos ajustes en los subindicadores para mostrar las mejoras y los progresos realizados en los dos últimos años.



El presente informe: a) incluye la evaluación final de las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría para 2018-2019 (que se presentan en el documento DP/2019/11 y se apoyan en la decisión 2019/2 de la Junta Ejecutiva), en la que se señalan los progresos realizados en determinadas esferas dentro de las prioridades de auditoría (anexo 1); b) presenta las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría que se han sugerido para el bienio 2020-2021, establecidas por la administración y examinadas por sus órganos de supervisión (anexo 2); c) presenta, de conformidad con la decisión 2020/1, su plan de acción elaborado a partir del estudio interno sobre las causas fundamentales de las observaciones recurrentes de los auditores y las prioridades de auditoría; y d) contiene los informes sobre los progresos realizados en el estado de la aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas correspondientes al ejercicio terminado en diciembre de 2019 y ejercicios anteriores. 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 de las Naciones Unidas pueden consultarse en el sitio web de la Junta Ejecutiva del PNUD (anexo 3).

#### **Elementos de una posible decisión**

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) acoger con beneplácito las opiniones de auditoría sin reservas emitidas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas correspondientes a 2019; b) tomar nota de los progresos realizados por el PNUD respecto de las siete prioridades principales en materia de auditoría formuladas para 2018-2019; c) hacer suyas las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría que se han sugerido para el bienio 2020-2021; y d) apoyar las iniciativas que está llevando a cabo la administración del PNUD para aplicar las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019, así como las recomendaciones restantes de ejercicios anteriores.

## I. Introducción

1. La Junta de Auditores de las Naciones Unidas emitió una opinión sin reservas sobre los estados financieros del PNUD correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019. Para el PNUD, esto supone 15 años consecutivos de opiniones de auditoría sin reservas, un logro que confirma el compromiso de la organización con la mejora continua de la transparencia y la rendición de cuentas. Las pautas establecidas por el Administrador y el Administrador Asociado han resultado decisivas para que el PNUD recibiera opiniones de auditoría sin reservas de los auditores externos y garantizan que seguirá esforzándose por lograr una mayor excelencia operacional.

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 determinar, entre otras cosas desde la perspectiva de los órganos de supervisión independiente interna y externa y de los órganos rectores, cuáles son los riesgos significativos, recurrentes o incipientes y sus causas profundas inherentes. Esto permite a la administración cerciorarse de que se están aplicando estrategias de mitigación y controles adecuados para abordar estas cuestiones con carácter prioritario, aunque cabe señalar que siempre existirá un riesgo residual.

3. En las secciones que figuran a continuación, el PNUD evalúa los progresos realizados en la aplicación de las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría para el bienio 2018-2019, que la Junta Ejecutiva hizo suyas en su decisión 2019/2, y se indican las cuestiones recurrentes señaladas por los órganos rectores y de supervisión. En el anexo 1 figura también un panorama general de la evaluación para 2018-2019.

4. El PNUD ha avanzado sistemáticamente en el cumplimiento de sus prioridades de auditoría, como se desprende de la reducción paulatina del número de prioridades desde las 15 establecidas originalmente en 2006-2007. Para el bienio 2020-2021, aunque se ha producido una mejora significativa con respecto a la tasa de aplicación de las recomendaciones de auditoría, así como a las iniciativas emprendidas para atender las recomendaciones, el PNUD considera apropiado mantener la lista de siete prioridades principales de auditoría fijada para el período 2018-2019, a fin de abordar las cuestiones subyacentes y evitar así que los órganos de supervisión externos e internos sigan señalando cuestiones con respecto a estos temas. Si bien el PNUD mantiene la misma lista de prioridades para el período 2018-2019, los subindicadores correspondientes a esas prioridades han cambiado para el bienio 2020-2021, lo cual es muestra de las mejoras y los progresos realizados en los dos últimos años. En el anexo 2 figura una lista de las siete principales prioridades de auditoría para 2020-2021.

5. En 2020, el PNUD completó un estudio interno exhaustivo para comprender las causas fundamentales de las observaciones recurrentes de los auditores. El estudio formuló una serie de recomendaciones que el PNUD debía aplicar, junto con las iniciativas institucionales ya en curso, para tener en cuenta las principales prioridades en materia de auditoría. En 2020, el PNUD comenzó a aplicar la mayoría de las recomendaciones resultantes de este examen, que se espera se traduzcan en avances respecto de las siete prioridades principales en materia de auditoría en el futuro.

## **II. Examen de los progresos realizados en el cumplimiento de las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría reformuladas para 2018-2019**

6. Sobre la base de las conclusiones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas para el período terminado el 31 de diciembre de 2019 y de las conversaciones mantenidas con la Junta de Auditores, la Oficina de Auditoría e Investigaciones y el Comité Asesor de Auditoría y Evaluación, el PNUD ha logrado avances en las siete prioridades principales de auditoría para el período 2018-2019, que figuran a continuación.

7. El PNUD ha emprendido una evaluación de los progresos realizados en relación con las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría para el período 2018-2019, que se detallan en las secciones que figuran a continuación y se resumen en el anexo 1. Los resultados de la evaluación se presentaron al Grupo sobre el Desempeño Institucional, presidido por el Administrador Asociado, que los examinó, y han sido aprobados por el Grupo Ejecutivo, presidido por el Administrador.

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

8. La aplicación del marco revisado del método armonizado de transferencias en efectivo de 2014 continúa siendo una de las prioridades principales del PNUD en sus esfuerzos por facilitar 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 aseguramiento.

9. Con la pandemia de COVID 19 como telón de fondo, en octubre de 2020 el 88 % de las oficinas en los países habían realizado macroevaluaciones, frente al 85 % en octubre de 2019. Además, en octubre de 2020 se habían completado 1.693 microevaluaciones de asociados en la ejecución, frente a 1.407 en octubre de 2019.

10. El cumplimiento del método armonizado de transferencias en efectivo continúa mejorando conforme las oficinas inician nuevos ciclos de programación, lo que les permite incorporar plenamente las actividades del método armonizado en la planificación de proyectos. Las oficinas en proceso de transición hacia la aplicación de todos los elementos del marco del método armonizado siguen llevando a cabo auditorías financieras de los proyectos. Con el fin de mejorar la supervisión y la gestión de los asociados en la ejecución, en 2020 el PNUD:

a) Siguió actualizando la plataforma de seguimiento del método armonizado de transferencias en efectivo para mejorar la supervisión, incorporando nuevas funciones para el seguimiento de las medidas adoptadas por las oficinas del PNUD, incluidas las oficinas en los países, con el objeto de abordar las cuestiones señaladas en las evaluaciones de capacidades de los asociados y los informes de actividades de aseguramiento;

b) Puso en marcha un instrumento automatizado de planificación de actividades de microevaluación y aseguramiento, para que las oficinas estuviesen en condiciones de planificar por adelantado la realización de evaluaciones de capacidades de los asociados y actividades de aseguramiento;

c) Revisó las orientaciones del método armonizado de transferencias en efectivo del PNUD, a fin de dar respuesta a las cuestiones planteadas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y asegurar que las orientaciones fueran más claras para las oficinas del PNUD.

11. De acuerdo con las recomendaciones señaladas en el estudio interno sobre las causas fundamentales, el PNUD:

a) Revisará el contenido normativo de la gestión de programas y proyectos, cuando sea necesario, para mejorar la claridad de la gestión de los riesgos de trabajar con los asociados en la ejecución;

b) Fortalecerá el intercambio de mejores prácticas mediante la promoción del uso de la plataforma en línea Yammer dedicada al método armonizado de transferencias en efectivo del PNUD, con el objeto de ayudar a impulsar la capacidad a nivel regional y nacional;

c) Seguirá actualizando la plataforma del método armonizado de transferencias en efectivo para mejorar el seguimiento y estudiar la introducción de herramientas digitales (por ejemplo, los formularios electrónicos de autorización de financiación y certificado de gastos, a fin de integrar el intercambio de información con los asociados y aumentar la eficiencia y la visibilidad en el PNUD).

## **B. Gestión y evaluación de los programas y proyectos**

12. La administración observa los problemas recurrentes en materia de gestión de programas y proyectos y reconoce que no existe una solución rápida para mejorar el rendimiento de la programación básica. El PNUD ha introducido mejoras graduales en la gestión y evaluación de programas y proyectos y sigue fomentando la capacidad en todas las esferas programáticas y elaborando herramientas más integradas. El objetivo del PNUD es permitir que los equipos de programación adopten decisiones con base empírica para mejorar los resultados en materia de desarrollo mediante una gestión eficaz de los programas y proyectos.

13. Con el fin de abordar eficazmente las cuestiones de auditoría recurrentes en cuanto a las funciones de programación básica, como la gestión de riesgos, el seguimiento, la participación de los interesados y el funcionamiento de la junta de proyectos, el PNUD está invirtiendo en el desarrollo de las aptitudes del personal a través de la adaptación del curso estándar del sector denominado “Managing Successful Programmes”. En efecto, el PNUD adaptó el curso a fin de incorporar el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, como marco general del que derivan sus programas, y plasmar las realidades en cuanto a la programación para la evolución del desarrollo. Para finales de 2020, 940 miembros del personal, incluidos funcionarios del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) y Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) han recibido capacitación y se prevé que otros 300 lo harán en 2021. Una vez que un número significativo de funcionarios haya recibido capacitación mediante el curso “Managing Successful Programmes”, el PNUD implementará, a partir de 2021, una estrategia de cambio, a fin de incorporar las enseñanzas básicas del curso en las funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos e instrumentos de programación.

14. En el período 2020-2021, se está poniendo en marcha un sólido plan de inversiones para fortalecer la capacidad de gestión de riesgos del PNUD en materia de programación. Ello incluye una atención prioritaria a la profundización de conocimientos sobre las normas sociales y ambientales del PNUD y la gestión general del riesgo en los programas y proyectos. Entre otras cosas, se impartirá una formación

exhaustiva a un grupo de expertos, quienes podrán asistir a las oficinas en los países en proyectos de alto riesgo que requieran apoyo adicional. Asimismo, se elaborarán orientaciones y protocolos adicionales para las juntas de los proyectos, que incluirán expectativas de funcionamiento eficaz de la gobernanza de los proyectos y compromisos para evitar conflictos de intereses. A todo esto, cabe agregar la organización regular de talleres y entrenamientos intensivos para el personal y los directivos con el fin de reforzar importantes conceptos y aptitudes en materia de programación.

15. Con el propósito de brindar a los administradores información útil para una programación más eficaz, el PNUD está desarrollando un espacio de trabajo digital adaptable, basado en la colaboración, para la gestión de programas, proyectos y carteras que ayudará a los usuarios de todos los niveles a obtener resultados integrados con responsabilidad y calidad. Esta plataforma resultará útil a los administradores para que puedan determinar en qué punto se encuentra la programación respecto del ciclo completo, con miras a estar en mejores condiciones de vigilar el desempeño y evitar eventuales problemas de auditoría. Entre las herramientas concretas figuran, por ejemplo, la digitalización de las evaluaciones de capacidad, visitas sobre el terreno para verificar los resultados, calendarios y actas de la junta del proyecto, y la creación de alertas para informar a los administradores y a las funciones de supervisión del proyecto sobre la necesidad de adoptar medidas clave antes de que aparezcan los problemas. La visión de la plataforma a largo plazo incluye herramientas avanzadas de gestión, análisis y capacidades para que los usuarios gestionen su trabajo tanto en el programa como en las operaciones, tomen decisiones y creen sus propias redes y perfiles de aprendizaje a medida. La finalidad es que la plataforma se convierta en una herramienta de gestión diaria, que conecte datos, personas e información de las docenas de sistemas existentes del PNUD, además de incorporar los datos adicionales necesarios para obtener mejores resultados.

16. Entre las medidas adicionales de digitalización de las operaciones figura la puesta en marcha en 2020 de la nueva plataforma digital del informe de ejecución combinado (IEC), conocida como CDR Bridge. Una vez adoptado por los asociados en la ejecución, la CDR Bridge transformará el proceso de certificación de informes de ejecución combinados en un proceso digital fluido más eficiente, en el cual la intervención manual será mínima. Estas medidas tienen como punto de partida algunas mejoras anteriores, entre ellas la reescritura integral de las políticas y los procedimientos de programación, la introducción de nuevas normas de calidad para la programación, una nueva política de seguimiento y las mejoras introducidas mediante el nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

17. De acuerdo con las recomendaciones señaladas en el estudio interno sobre las causas fundamentales, el PNUD:

a) Seguirá invirtiendo y centrando la atención en la elaboración de herramientas que contribuyan a alertar al personal de programación acerca de la existencia de requisitos fundamentales y hagan posible la supervisión eficaz por parte de las oficinas regionales de manera integrada;

b) Elaborará orientaciones (procedimientos operativos estándar) para complementar las existentes en materia de gestión de programas y políticas, en esferas clave como la preparación de planes de trabajo y presupuestos, el seguimiento y el ajuste de los proyectos, y la incorporación de la gestión de riesgos.

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

18. La administración continúa invirtiendo en mejorar las herramientas digitales, las políticas y los servicios de asesoramiento y racionalizar los procesos institucionales, con el objeto de aumentar la eficiencia y la eficacia de la función de adquisición como catalizador del desarrollo en el PNUD.

19. Las iniciativas en torno a la total automatización e integración del proceso, de la adquisición al pago, como se señala más adelante, han dado lugar a un aumento de los niveles de transparencia, integridad y rendición de cuentas:

a) El PNUD automatizó la planificación de las adquisiciones en la herramienta de planificación PROMPT. Gracias a ello, es posible conocer las proyecciones anuales de la demanda de todas las oficinas en los países y prestar un apoyo proactivo a las adquisiciones mediante el establecimiento de acuerdos a largo plazo a nivel local, regional y mundial. Asimismo, la automatización ha hecho posible el registro de adquisiciones previstas por valor de 1.300 millones de dólares en 2018 (correspondientes a 110 oficinas en los países) y 1.500 millones de dólares en 2019 (correspondientes a 129 oficinas en los países).

b) El uso del sistema de licitación electrónica se convirtió en obligatorio en 2019 para las necesidades de adquisición con un valor superior a 150.000 dólares, en favor de la transparencia y la reducción de las cargas. En septiembre de 2020 se alcanzó una tasa de cumplimiento del 94 %. El sistema se ha integrado con el sistema de supervisión de las adquisiciones (Comité Consultivo sobre Adquisiciones Online) para aumentar la automatización y lograr un proceso más fluido, de la adquisición al pago.

c) El PNUD sigue utilizando la gestión automatizada de los contratos, lo cual permite aumentar la visibilidad y el seguimiento de las actividades contractuales.

20. En un esfuerzo por aumentar más su capacidad en materia de adquisiciones, el PNUD proporciona ahora un número cada vez mayor de cursos como parte de la hoja de ruta de certificación en adquisiciones. En 2019 el PNUD otorgó la certificación a 814 funcionarios de las Naciones Unidas y 412 funcionarios de gobiernos nacionales que completaron con éxito los cursos del Chartered Institute of Procurement and Supply. El número de jefes de dependencias de adquisiciones de las oficinas en los países con certificación en materia de adquisiciones aumentó del 64 % en 2018 al 75 % en 2019.

21. A fin de mejorar la capacidad en el ámbito de los países, los especialistas en adquisiciones de los centros regionales siguen prestando asistencia a quienes realizan adquisiciones sobre el terreno, proporcionando servicios técnicos y de asesoramiento sobre casos complejos de adquisiciones y coordinando con éxito las actividades de adquisición a nivel regional, incluida la planificación en estrecha colaboración con los colegas encargados de la supervisión de las adquisiciones en los centros (o el Comité Consultivo sobre Adquisiciones regional).

22. Con miras a mejorar el apoyo normativo, el PNUD incorporó 12 iniciativas de procesos institucionales en 2018/19; publicó la política de construcción y las notas orientativas en junio de 2020; estableció nuevos procedimientos operativos estándar a nivel institucional para la gestión de los proveedores en julio de 2020, entre ellos requisitos para la limpieza y el mantenimiento trimestral de los registros de los proveedores, la verificación de las listas de sanciones a los proveedores para efectuar los pagos y las órdenes de compra y los procedimientos para detectar cambios fraudulentos en el perfil de los proveedores. Asimismo, y con el fin de aumentar la eficiencia, en 2020 puso en práctica el reconocimiento mutuo de los resultados de las

adquisiciones de todas las organizaciones de las Naciones Unidas, sin someterlos a nuevos exámenes cuando procediera.

23. En 2019, el Comité de Examen de los Proveedores dictó 49 sanciones y 33 suspensiones provisionales de proveedores implicados en prácticas prohibidas, aplicando así la política de tolerancia cero del PNUD frente a dichas prácticas.

24. De conformidad con las recomendaciones señaladas en el estudio interno sobre las causas fundamentales para automatizar y digitalizar las funciones de adquisición, el PNUD sigue invirtiendo en la digitalización e integración de los procesos de adquisición y en la mejora del flujo de trabajo en el ámbito de las adquisiciones. Esto mejorará la eficiencia, reducirá el volumen de transacciones, aumentará la visibilidad de las transacciones de adquisición, mejorará la integridad de los datos maestros y proporcionará un portal de abastecimiento electrónico y autoservicio para los proveedores.

#### **D. Gestión de los recursos humanos**

25. En el marco de esta prioridad, el PNUD ha realizado notables progresos en 2019 para garantizar una gestión eficaz de los recursos humanos. En 2020, el cumplimiento de la capacitación obligatoria ha aumentado del 83 % al 85 % para los funcionarios y del 79 % al 83 % para el personal que no es de plantilla en todos los cursos de capacitación obligatoria.

26. Una nueva función de planificación de la fuerza de trabajo proporciona a los gerentes y a los encargados de la adopción de decisiones la información necesaria para detectar la escasez o el superávit de determinadas competencias y planificar en consonancia, mientras que el nuevo marco de competencias tiene por objeto captar los atributos, los comportamientos, las aptitudes, los conocimientos y la experiencia necesarios para concretar la visión de #NextGenUNDP. Una nueva función de carrera y sucesión en los cargos ha introducido, entre otras cosas, ejercicios de rotación anual institucional para los representantes residentes y los representantes residentes adjuntos, junto con una nueva política de movilidad. Paralelamente, el marco de desarrollo de las perspectivas de carrera recientemente puesto en marcha establece trayectorias profesionales claras para el personal y el PNUD ha puesto en marcha un proceso mejorado y racionalizado de gestión de la actuación profesional.

27. Las nuevas funciones de contratación y adquisición de talentos son las encargadas de revisar los procesos de contratación institucional del PNUD. La organización agrupará los servicios de recursos humanos en 2021 y creará centros de excelencia y conocimientos especializados en esa esfera. Juntos, mejorarán significativamente la calidad, la eficiencia y la rapidez de las contrataciones de personal.

28. En junio de 2019, el PNUD lanzó su estrategia en materia de personal, People for 2030, que aspira a transformar progresivamente la cultura y la capacidad del Programa para obtener más y mejores resultados en materia de desarrollo. Como parte de la estrategia People for 2030, el PNUD está elaborando nuevas modalidades contractuales para cubrir las funciones de los contratistas de servicios. Asimismo, la política de contratación respecto de los contratistas de servicios se está examinando en el contexto del nuevo marco contractual, así como en el marco del trabajo de agrupación de los contratos locales.

29. De conformidad con las recomendaciones señaladas en el estudio interno sobre las causas fundamentales para abordar el incumplimiento de la capacitación obligatoria, el Grupo de Gobernanza para el Desarrollo del Personal, de reciente creación, está estudiando la posibilidad de otorgar una certificación profesional



específica para el personal de recursos humanos, como parte de la nueva estrategia institucional de aprendizaje y desarrollo.

## **E. Gestión financiera**

30. La obligación de rendir cuentas de las actividades financieras constituye una prioridad fundamental para la organización, ya que esta pretende hacer frente a los desafíos en los siguientes ámbitos: a) la sostenibilidad financiera de las oficinas en los países; b) la gestión de los anticipos y los gastos; c) la gestión de los riesgos bancarios; d) el cumplimiento del marco de control interno; y e) la reducción de los riesgos de fraude y la mejora de la recuperación de las pérdidas relacionadas con los casos de fraude.

31. Tras el éxito de la agrupación de los servicios financieros emprendida en una región, el Grupo Ejecutivo aprobó en 2019 un estudio de viabilidad para la agrupación de los servicios financieros, de adquisiciones y de recursos humanos para las oficinas en el país de todas las regiones. La puesta en marcha comenzó en octubre de 2019, con un escalonamiento gradual de las actividades y oficinas durante el año siguiente, sujeto a las posibles repercusiones de la COVID-19. Se espera que esta iniciativa contribuya de manera importante a la mejora de la calidad y el control de muchas actividades que son reiteradamente objeto de informes de auditoría.

32. El PNUD ha seguido mejorando y fortaleciendo las iniciativas relativas a la supervisión financiera, el seguimiento, el asesoramiento y la gestión de la capacidad. El PNUD está implantando un panel de información que se actualiza en directo para las oficinas en los países y las oficinas regionales y que cubre aspectos como la sostenibilidad financiera, la eficacia de la ejecución de los proyectos y programas, el cumplimiento del método armonizado de transferencias en efectivo y la aplicación de las recomendaciones de las auditorías por las oficinas en los países. El PNUD ha ampliado el contenido de las fichas informativas trimestrales destinadas a las oficinas en los países con información sobre cuestiones relacionadas con el control interno y la gestión de proyectos. Además, habida cuenta de la COVID-19 y de sus repercusiones en la ejecución de los programas de las oficinas en los países, el PNUD ha mejorado su sólido proceso de examen interno y seguimiento. Esto incluye actualizaciones periódicas para examinar los saldos no utilizados y el asesoramiento a las oficinas en los países y a las direcciones sobre los medios para acelerar la obtención de resultados.

33. En cuanto a la gestión de los riesgos bancarios, el PNUD redujo dichos riesgos al agrupar las conciliaciones bancarias de todas las oficinas en los países en 2020. Los riesgos se redujeron gracias a la implantación gradual de una interfaz entre servidores con asociados bancarios para la transferencia electrónica segura de fondos destinados a pagos locales. El sistema entró o iba a entrar en funcionamiento en un total de 6 nuevas oficinas en los países en 2018 o 2019, con lo que el número total de oficinas ascendió a 39. No obstante ello, aún queda mucho por hacer. El PNUD seguirá aplicando la interfaz entre servidores, en etapas y en función de los riesgos.

34. Aunque se están logrando avances importantes, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas continúa mencionando el cumplimiento del marco de control interno en cuestiones financieras (en particular, relacionadas con la recuperación de gastos, la gestión de anticipos, el registro de gastos y la gestión financiera de los programas), lo cual requiere una supervisión y un seguimiento continuos.

35. En lo que respecta al cumplimiento de los controles internos, el PNUD mejoró la separación de funciones mediante la automatización de funciones clave dentro de su sistema de planificación de los recursos institucionales. El PNUD también

actualizó su marco de control interno en 2020, de conformidad con las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas. Se ha ordenado a todas las oficinas que revisen sus procesos internos respecto del marco de control interno y que se aseguren de que cualquier caso en que la separación de funciones se haya visto afectada se aborde y se refleje claramente en su delegación de autoridad. Se están realizando mejoras adicionales mediante una mayor automatización y se espera que se completen a finales de 2020.

36. A fin de seguir fomentando la capacidad de sus empleados, el PNUD ha seguido esforzándose por promover la capacitación y la certificación financiera de los empleados y por ampliar el uso de la validación por el propio interesado (autocertificación) para certificar la aplicación de los controles clave en las oficinas descentralizadas del PNUD. En 2020 a la autocertificación se le agregó, entre otras cosas, la certificación por parte de las oficinas en los países que han evaluado el riesgo de fraude y corrupción, conforme a la política del PNUD contra el fraude y otras prácticas corruptas y su política de gestión de los riesgos institucionales.

37. De acuerdo con las recomendaciones señaladas en el estudio interno sobre las causas fundamentales, en 2021 el PNUD:

- a) Automatizará los controles, cuando sea posible, para mejorar el cumplimiento del marco de control interno, haciendo hincapié en los controles del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales;
- b) Reforzará los aspectos relativos al marco de control interno en el panel de información financiera a fin de vigilar el cumplimiento a nivel de los países y las oficinas regionales.

## **F. Alianzas y movilización de recursos**

38. El PNUD continuó estableciendo alianzas sólidas y recibiendo apoyo financiero de asociados de todo tipo. En 2020, el Programa ha seguido poniendo en práctica alianzas y estrategias de movilización de recursos eficaces e innovadoras que gozan del apoyo de los principales asociados e interesados, y, en las circunstancias sin precedentes creadas por la COVID-19, ha hecho gala de eficiencia, transparencia e integridad en la prestación de asistencia para el desarrollo a los países afectados por la pandemia.

39. El PNUD ha logrado estabilizar la financiación básica, invirtiendo así la tendencia decreciente con un ligero aumento. La financiación básica tiene una importancia significativa para el PNUD, ya que sigue siendo la fuente de financiación más flexible y le permite actuar de manera estratégica, responder mejor y más rápidamente a las necesidades de los países, abordar las esferas con financiación insuficiente y obtener financiación adicional. Los recursos básicos hicieron posible que el PNUD adoptara decisiones de financiación rápidas y flexibles y respondiera de manera proactiva a los desafíos de la COVID-19. Sin embargo, los bajos niveles actuales de ese tipo de recursos y de una financiación flexible han limitado la capacidad del PNUD de responder adecuadamente a todas las necesidades de los países. El examen de mitad de período del Plan Estratégico para 2018-2021 reveló que los recursos básicos contribuyen a la obtención de mejores resultados en materia de desarrollo, lo cual es muestra del efecto catalizador de dichos recursos para el logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

40. Si bien un objetivo fundamental del pacto de financiación es reequilibrar los recursos básicos y los recursos complementarios, los Estados Miembros siguen canalizando la mayor parte de su apoyo financiero mediante contribuciones destinadas a proyectos, temas, regiones o países concretos. En 2019, los recursos

básicos representaron solo el 13 % de la financiación total del PNUD, cifra inferior a la meta del pacto de financiación del 30 % que debe alcanzarse para 2023. Del mismo modo, lograr que aumente el número de contribuyentes de recursos básicos continuó siendo un reto para el PNUD en 2019, a pesar de los esfuerzos dirigidos a establecer prioridades y promover la contribución de más Estados Miembros a los recursos básicos.

41. Para promover esos recursos, se intenta que los contribuyentes tengan una visión más clara de en qué se utilizan sus contribuciones y que se los informe al respecto de manera más eficaz. Como aspecto positivo, el PNUD aumentó la previsibilidad de la financiación, ya que fue mayor la proporción de contribuciones a los recursos básicos respaldadas por compromisos plurianuales. En 2019, la proporción de recursos básicos aportados mediante compromisos plurianuales alcanzó el 58 %.

42. El PNUD está logrando aumentar el porcentaje de financiación flexible proporcionada a través de fondos mancomunados interinstitucionales y fondos temáticos de organismos específicos. Alrededor del 10,8 % de los recursos complementarios del PNUD se canalizaron a través de fondos mancomunados interinstitucionales en 2019, frente al 8 % en 2018. Los asociados también aumentaron en un 54 % sus contribuciones a las ventanillas de financiación temática del PNUD, que pasaron de 67 millones de dólares en 2018 a 103 millones de dólares en 2019. Sin embargo, los fondos temáticos solo representan el 2,5 % del total de otros recursos. El PNUD seguirá colaborando con los asociados para aumentar la financiación temática flexible y con el mínimo de restricciones en cuanto a la asignación para fines específicos.

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

43. El Comité de Riesgos, presidido por el Administrador Asociado e integrado por todos los directores de oficinas al nivel de Subsecretario General, continuó desempeñando un papel activo para vigilar la aplicación general y el uso del marco de gestión de los riesgos institucionales en el PNUD, centrándose en los riesgos institucionales estratégicos y en los riesgos que han aumentado o que se consideran sustanciales.

44. La política de gestión de los riesgos institucionales se revisó en 2019 y ofrece un enfoque unificado de la gestión del riesgo que se aplica en todos los niveles de la organización, desde el nivel de proyecto hasta el nivel institucional y que incluye mecanismos de remisión. La rendición de cuentas en materia de gestión de los riesgos institucionales sigue la línea jerárquica: el superior jerárquico de cada unidad es responsable de la gestión del riesgo dentro de su área de responsabilidad. Además, la introducción del modelo de las tres líneas de defensa establece una gobernanza del riesgo bien definida y estructurada para la organización a fin de garantizar la eficacia de la rendición de cuentas, la supervisión, el apoyo y los controles.

45. Desde abril de 2019, cuando se puso en marcha la política actualizada de gestión de los riesgos institucionales, se han realizado varias actividades de capacitación e introducido nuevos instrumentos para fortalecer aún más la gestión del riesgo. La mayoría de las actividades del plan de acción aprobado para la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales se han completado en 2020. En agosto de 2020 se comenzó a elaborar una declaración sobre el apetito de riesgo y se espera que esta se concluya en 2021. La declaración sobre el apetito de riesgo responde a un enfoque consultivo y basado en pruebas. Se ha preparado un programa de capacitación de instructores en gestión de los riesgos institucionales que se impartirá antes de finales de 2021.

46. Asimismo, se puso en marcha un nuevo panel de gestión de los riesgos institucionales. El panel presenta una visión global de los riesgos (una matriz cromática de los riesgos) que permite analizar la información a nivel regional o de programa, para que los administradores y propietarios del riesgo puedan trazar un mapa que les permita perfeccionar el seguimiento y la adopción de decisiones informadas sobre los riesgos en los niveles del proyecto, el país y la región.

47. Por otra parte, se está fortaleciendo la gestión del riesgo de fraude en la organización. En ese sentido, se está elaborando una estrategia de lucha contra el fraude, que se apoyará mediante una serie de seminarios y cursos en la web, destinados a sensibilizar sobre la evaluación del riesgo de fraude y la forma de integrar ese riesgo en el marco y los instrumentos de gestión de los riesgos institucionales.

48. De acuerdo con las recomendaciones señaladas en el estudio interno sobre las causas fundamentales, el PNUD:

a) Pasó a un enfoque de flujo de trabajo totalmente automatizado para preparar y actualizar las evaluaciones de riesgos a través de su panel de información;

b) Priorizó los esfuerzos de gestión del riesgo a nivel de proyecto y de oficina en el país, con el fin de aclarar y documentar la vinculación existente entre las actividades de gestión del riesgo y las autocertificaciones sobre los controles efectuadas anualmente por los administradores.

### **III. Estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019**

49. Para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, en su informe de auditoría del PNUD ([A/75/5/Add.1](#)), formuló 37 recomendaciones de auditoría (en 2018 se formularon 25 recomendaciones). De ellas, 13 fueron clasificadas como “de alta prioridad”, mientras que las 24 restantes se consideraron “de prioridad media”. La administración aceptó todas las recomendaciones formuladas.

50. De las 37 recomendaciones formuladas, 11 se refieren a las reformas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Estas recomendaciones son productivas y constituyen un buen punto de partida para que el PNUD participe en nuevas conversaciones con la Secretaría de las Naciones Unidas y otras organizaciones sobre las esferas sustantivas que requieren seguimiento y mejora. Seis recomendaciones se refieren al enfoque de gestión del riesgo de fraude del PNUD y a la sensibilización sobre el riesgo de fraude a nivel interno y externo. Tres recomendaciones se refieren al marco de gestión de los riesgos institucionales del PNUD, concretamente en torno a las tres líneas de defensa (excluidos los auditores externos), las evaluaciones de los riesgos de fraude y el endurecimiento de las declaraciones de autocertificación de cierre de ejercicio. Siete recomendaciones se refieren al marco de control interno, los controles antifraude, la aplicación de controles relacionados con propiedades, planta y equipo, y la administración de los datos del personal. Seis recomendaciones se refieren al examen de la idoneidad de los proveedores y los justificantes para la creación de perfiles de proveedores, la inclusión de proveedores que no reúnen los criterios de idoneidad en los archivos maestros de proveedores y los casos pendientes presentados al Comité de Revisión de Proveedores. Cuatro recomendaciones se refieren a la presentación de los estados financieros, el personal aportado por los asociados en la financiación asignado al sistema de coordinadores residentes y la cobertura de la seguridad social de los titulares de contratos de servicios.

51. En consonancia con las prácticas adoptadas en años anteriores, y según lo acordado con la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, 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 2019 solo pudo comenzar después de la publicación del informe final de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas en julio de 2020.

52. A partir de octubre de 2020, tres meses después de la publicación oficial del informe de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y antes de las fechas límite de 2020, la administración del PNUD ya ha aplicado 15 recomendaciones, es decir, el 41 % de las nuevas recomendaciones formuladas en 2020. La Junta de Auditores de las Naciones Unidas todavía no ha evaluado estas recomendaciones. Ya se ha comenzado a adoptar medidas respecto de las 22 recomendaciones de auditoría restantes para garantizar su plena aplicación en los plazos establecidos. En cumplimiento de la decisión 2010/9 de la Junta Ejecutiva, en su página web se puede consultar un cuadro del anexo 3 donde figura el estado de aplicación de las recomendaciones de los auditores.

#### **IV. Estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018 y años anteriores**

53. La Junta de Auditores de las Naciones Unidas observó que, al momento de presentarse su informe correspondiente al ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2018, estaban pendientes de aplicación 51 recomendaciones. La Junta consideró que 29 de ellas (el 57 %) se habían aplicado, y 20 (el 39 %) seguían en vías de aplicación. Dos recomendaciones (el 4 %) habían quedado superadas por los acontecimientos.

54. Las recomendaciones de ejercicios anteriores que siguen en vías de aplicación o se han reiterado forman parte de las siete prioridades principales en materia de auditoría.

55. De las 20 recomendaciones de ejercicios anteriores, hasta la fecha del presente informe se han aplicado 3 recomendaciones. El PNUD está avanzando en el cumplimiento de las 17 observaciones de auditoría pendientes desde hace mucho tiempo, y la administración ha considerado cumplidas otras 6 de ellas, que están pendientes de evaluación por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas. De las 11 observaciones de auditoría restantes que aún no se han aplicado o que están pendientes de evaluación por la Junta, 7 se refieren a la sustitución de la nueva política de contratos de servicios, cuya aplicación está prevista para el primer trimestre de 2021. Todas las observaciones restantes tienen fechas de aplicación claras y se han establecido planes de acción al respecto, cuyos detalles figuran en el anexo 3.

Cuadro 1  
**Estado de aplicación de las recomendaciones de ejercicios anteriores  
 (2015-2018) - PNUD**

<i>Estado de las recomendaciones</i>	<i>Número de recomendaciones</i>	<i>Porcentaje del total</i>
Aplicadas	29	57 %
Superadas por los acontecimientos	2	4 %
No aplicadas	0	0 %
En vías de aplicación	20	39 %

## V. Conclusión

56. El PNUD se complace en haber recibido una opinión sin reservas de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas. Esto atestigua la ardua labor realizada por todo el personal de las oficinas del PNUD en todo el mundo. Las siete prioridades de gestión sugeridas y perfeccionadas relacionadas con la auditoría para 2020-2021, y las medidas necesarias para abordarlas, establecen un marco para que la gestión del PNUD responda a los problemas actuales y futuros del próximo ejercicio y de ejercicios posteriores. El Grupo Ejecutivo y el Grupo sobre el Desempeño Institucional seguirán de cerca los progresos realizados para abordar las prioridades de gestión relacionadas con la auditoría, con el fin de asegurar que el PNUD continúe aumentando la productividad, la rendición de cuentas, la transparencia y el desempeño para mejorar los resultados y sus efectos, haciendo todo lo posible para que las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas se archiven de manera oportuna.

## Anexo 1

### Evaluación del PNUD de los progresos realizados en relación con las siete principales prioridades de auditoría para el período 2018-2019

<i>Tema</i>	<i>Evaluación 2018</i>	<i>Evaluación 2019</i>
Gestión fiduciaria y de la capacidad de los asociados en la ejecución		
Gestión y evaluación de los programas y proyectos		
Estrategias de supervisión de las adquisiciones y de lucha contra el fraude		
Gestión de los recursos humanos		
Gestión financiera		
Alianzas y movilización de recursos		
Integración y puesta en marcha de la gestión de los riesgos institucionales		

<i>Leyenda</i>	<i>Código de color</i>
Requisitos satisfechos de manera efectiva	<b>5</b>
Se observan mejoras considerables. Bien encaminadas.	<b>4</b>
Se observan mejoras. Queda más trabajo por hacer.	<b>3</b>
Las medidas correctivas aún no se han aplicado plenamente, todavía no han surtido por completo el efecto previsto o entrañan riesgos que se deben mitigar.	<b>2</b>
Las condiciones han empeorado.	<b>1</b>

## Anexo 2

### **Lista de las siete principales prioridades de gestión relacionadas con la auditoría del PNUD para el período 2020-2021**

---

*Tema*

---

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

Gestión y evaluación de los programas y proyectos

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

Gestión de los recursos humanos

Gestión financiera

Alianzas y movilización de recursos

Gestión de los riesgos institucionales

---