



# Asamblea General

Distr. general  
20 de octubre de 2016  
Español  
Original: inglés

---

## Septuagésimo primer período de sesiones

Tema 132 del programa

**Informes financieros y estados financieros auditados  
e informes de la Junta de Auditores**

### **Resumen sucinto de las principales constataciones y conclusiones que figuran en los informes de la Junta de Auditores correspondientes al ejercicio económico anual de 2015**

#### **Nota del Secretario General**

El Secretario General tiene el honor de transmitir a los miembros de la Asamblea General, de conformidad con la resolución 47/211, un resumen sucinto de las principales constataciones y conclusiones que figuran en los informes de la Junta de Auditores sobre su auditoría de las cuentas correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015.



## Cartas de envío

### **Carta de fecha 20 de octubre de 2016 dirigida al Presidente de la Asamblea General por el Presidente de la Junta de Auditores**

Tengo el honor de transmitirle un resumen sucinto de las principales constataciones y conclusiones que figuran en los informes de la Junta de Auditores correspondientes al ejercicio económico anual de 2015.

*(Firmado)* Mussa Juma **Assad**  
Contralor y Auditor General de la  
República Unida de Tanzania  
Presidente de la Junta de Auditores

**Carta de fecha 20 de octubre de 2016 dirigida al Secretario General por el Presidente de la Junta de Auditores**

Tengo el honor de transmitirle el resumen sucinto de las principales constataciones, conclusiones y recomendaciones que figuran en los informes preparados por la Junta de Auditores para su presentación a la Asamblea General en su septuagésimo primer período de sesiones.

*(Firmado)* **Mussa Juma Assad**  
Contralor y Auditor General de la  
República Unida de Tanzania  
Presidente de la Junta de Auditores

## Índice

	<i>Página</i>
I.  Ámbito y mandato .....	7
II. Cuestiones generales de las Naciones Unidas .....	7
A.  Opiniones de auditoría .....	7
B.  Rendimiento financiero .....	8
C.  Pasivo en concepto de prestaciones de los empleados .....	15
D.  Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y obtención de beneficios .....	18
E.  Gestión de operaciones dispersas por todo el mundo y gestión de riesgos .....	20
F.  Asociados en la ejecución de proyectos .....	23
G.  Casos de fraude, medidas de sensibilización y prevención .....	25
H.  Gestión eficaz en función del costo de los servicios institucionales básicos .....	29
I.  Transformación institucional .....	38
III. Estado de aplicación de las recomendaciones anteriores .....	40
IV. Agradecimientos .....	41
<b>Anexos</b>	
I.  Organizaciones .....	42
II. Explicación de los distintos tipos de opiniones de auditoría .....	43
III. Estado de aplicación de las recomendaciones vigentes de ejercicios anteriores .....	44

## Abreviaturas

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CCI	Centro de Comercio Internacional
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
TIC	Tecnología de la información y las comunicaciones
TPIR	Tribunal Penal Internacional para Rwanda
TPIY	Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNITAR	Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UNU	Universidad de las Naciones Unidas

## **Resumen sucinto de las principales constataciones y conclusiones que figuran en los informes de la Junta de Auditores correspondientes al ejercicio económico anual de 2015**

### *Resumen*

La Asamblea General, en su resolución 47/211, invitó a la Junta de Auditores a que presentara una recapitulación de las principales deficiencias de la gestión de programas y financiera y de los casos de utilización inapropiada o fraudulenta de recursos, así como de las medidas adoptadas por las entidades competentes. Las constataciones y conclusiones que figuran en el presente informe guardan relación con las principales cuestiones y los temas comunes señalados por la Junta en sus informes a la Asamblea General sobre 20 entidades, incluidas las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz y la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (véase el anexo I). La Junta preparó otros informes dirigidos al Consejo de Seguridad y otros órganos rectores, cuyos detalles no se incluyen en el presente informe.

En el presente informe se resumen las principales cuestiones, entre ellas el rendimiento, que figuran en los informes separados sobre las entidades de las Naciones Unidas presentados a la Asamblea General, la mayoría de las cuales son de carácter intersectorial y abordan los temas de auditoría predeterminados sobre la base de los riesgos de auditoría y las solicitudes especiales de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto.

## I. **Ámbito y mandato**

1. El presente informe contiene las constataciones y conclusiones que figuran en los informes dirigidos por la Junta a la Asamblea General en 2015 sobre 20 entidades, incluidas las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz<sup>1</sup> y la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (véase el anexo I). La Asamblea General, en sus resoluciones 70/238 A y 70/248 A, destacó que el informe de la Junta de Auditores sobre la Caja de Pensiones debía serle presentado de forma independiente, al igual que se hacía con otras entidades de las Naciones Unidas, y decidió que debía continuar adjuntándose una copia del mismo al informe del Comité Mixto de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas. El presente informe incluye también las constataciones pertinentes de cuatro informes independientes elaborados durante el mismo período<sup>2</sup>.

2. La Junta ha seguido brindando información sobre cuestiones comunes a varias entidades, de conformidad con lo solicitado por el Presidente de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto el 27 de enero de 2014 y, una vez más, el 19 de febrero de 2015, y en el entendimiento de que el Comité sigue considerando útil la presentación de información (véase A/70/380).

3. En consecuencia, la Junta ha seguido informando sobre asuntos temáticos, las principales tendencias y las cuestiones comunes a varias entidades en sus informes sobre cada entidad, y en el presente informe sucinto formula comentarios sobre los siguientes temas: el pasivo en concepto de prestaciones de los empleados (secc. II.C), la aplicación de las IPSAS y la obtención de beneficios (secc. II.D), la gestión de operaciones dispersas por todo el mundo y la gestión de riesgos (secc. II.E), los asociados en la ejecución de proyectos (secc. II.F), los casos de fraude, la sensibilización y las medidas de prevención (secc. II.G), la gestión eficaz en función del costo de los servicios institucionales básicos (secc. II.H) y la transformación institucional (secc. II.I).

## II. **Cuestiones generales de las Naciones Unidas**

### A. **Opiniones de auditoría**

4. La Junta de Auditores auditó los estados financieros y examinó las operaciones de 20 organizaciones, incluidas las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz y la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (véase el anexo I), de conformidad con lo dispuesto en la resolución 74 (I) de la Asamblea General, de 7 de diciembre de 1946.

<sup>1</sup> A fin de apoyar mejor a la Asamblea General en su función de gobernanza, la Junta incluye las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz en el presente informe con vistas a ofrecer una idea más completa de las principales deficiencias señaladas en sus informes. El ciclo financiero de las operaciones de mantenimiento de la paz, de carácter anual, finaliza el 30 de junio y, por consiguiente, las cifras relativas a ellas corresponden a esa fecha, a menos que se indique lo contrario.

<sup>2</sup> Los informes anuales de la Junta sobre Umoja, el plan maestro de mejoras de infraestructura, el plan estratégico de conservación del patrimonio de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y la marcha de la gestión de los asuntos relacionados con la TIC en la Secretaría.

5. Las 20 entidades recibieron opiniones de auditoría sin reservas. De ellas, el Tribunal Penal Internacional para Rwanda (TPIR) recibió una opinión sin salvedades con una cuestión de interés por segundo año consecutivo para destacar que había dejado de estar en funcionamiento el 31 de diciembre de 2015. El Tribunal había concluido la última causa bajo su mandato y estaba enajenando sus bienes para, a continuación, integrar sus actividades pendientes en el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales. Estaba previsto que ese proceso concluyera para el 1 de enero de 2017.

6. La Junta ha publicado informes resumidos que contienen sus opiniones de auditoría, así como informes detallados que incluyen las constataciones y recomendaciones de cada auditoría explicadas de forma minuciosa (en el anexo II figura una descripción de los tipos de opiniones de auditoría).

7. En relación con la auditoría del ejercicio en curso, los estados financieros de 11 entidades<sup>3</sup> se presentaron el 31 de mayo de 2016 (dos meses después de la fecha habitual) debido a problemas relacionados con la aplicación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) en las Naciones Unidas. Como resultado de la demora en la presentación de los estados financieros, la Junta emitió opiniones de auditoría sobre los estados financieros en cuestión en septiembre y octubre de 2016.

8. Desde la adopción de las IPSAS, un número creciente de entidades de las Naciones Unidas ha mejorado los procesos de preparación del cierre financiero y presentación de los estados financieros, lo que refleja su determinación de cumplir la obligación que les incumbe de informar sobre la utilización de los recursos financieros de conformidad con el marco de las IPSAS. Sin embargo, se produjeron retrasos considerables en la preparación de estados financieros sustancialmente correctos de las operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I y de la UNODC. En 2016 la Secretaría debe aplicar un proceso mejorado y riguroso para preparar los estados financieros. Sigue habiendo margen para mejorar la integración de las IPSAS y para que las entidades de la Secretaría hagan un mejor uso de Umoja con vistas a apoyar los procesos de preparación de las cuentas.

## **B. Rendimiento financiero**

### **Resultado**

9. De las 19 entidades auditadas<sup>4</sup>, 10 (el TPIR, el TPIY, el PNUMA, el UNFPA, ONU-Mujeres, las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, el UNITAR, las operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I), el ACNUR y la UNOPS) cerraron el ejercicio económico con superávit, mientras que 9 (el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, el OOPS, el UNICEF,

---

<sup>3</sup> Naciones Unidas (Vol. I), CCI, PNUMA, ONU-Hábitat, UNITAR, UNODC, UNU, TPIR, TPIY, Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales y Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas.

<sup>4</sup> No se incluye la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas porque se ajusta a la norma internacional de contabilidad 26 en lo que respecta al marco de presentación de informes y a las IPSAS en lo relativo a los tratamientos contables.



el CCI, la UNODC, ONU-Hábitat, el PNUD y la UNU) registraron déficit. De esas 9 entidades, 6<sup>5</sup> presentaron déficit tras haber registrado superávit en el ejercicio económico anterior, debido a factores como la disminución de las contribuciones, el aumento de las obligaciones por terminación del servicio a raíz de la adopción de las IPSAS, la contabilización de una parte importante de los ingresos en el primer año del bienio y el uso en 2015 de grandes saldos de fondos que se habían reconocido en 2014. De las 10 entidades que cerraron el ejercicio económico con superávit, 5 (el TPIR, el TPIY, las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, las operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I) y el ACNUR) registraron superávit en vez del déficit sufrido en 2014. El superávit se derivó de factores como el fin de las operaciones del TPIR y el retraso en la recepción de los ingresos para las operaciones de emergencia del ACNUR en el Iraq y la República Árabe Siria.

10. En el cuadro 1 se muestra una comparación del activo neto en 2014 y 2015. La Junta observó que, en comparación con el ejercicio anterior, había aumentado el activo neto de cuatro entidades<sup>6</sup>. Por ejemplo, el activo neto del UNICEF aumentó como resultado de un incremento en las reservas, debido principalmente a ganancias actuariales, mientras que la mejora del UNITAR se debió a que la reducción del superávit quedó compensada con las economías actuariales obtenidas al valorar el pasivo en concepto de prestaciones de los empleados. De las 11 entidades que en 2014 habían reflejado una disminución de las reservas, 8 (el TPIR, el TPIY, el PNUD, el ACNUR, el UNFPA, la UNODC, la UNOPS y las operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I) notificaron un aumento del activo neto en el ejercicio que se examina, atribuido a la disminución de las obligaciones, la cantidad considerable de donaciones recibidas para situaciones de emergencia al cierre del ejercicio, el efecto del aumento del superávit y las economías actuariales considerables obtenidas al valorar el pasivo en concepto de prestaciones de los empleados.

11. Sin embargo, siete entidades<sup>7</sup> registraron una disminución del activo neto, tres de ellas (las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, la UNU y el CCI) durante ejercicios consecutivos. De no adoptarse las medidas apropiadas, es posible que esa tendencia debilite las reservas financieras, lo que podría incidir negativamente en la salud financiera general de las entidades y su capacidad para satisfacer una parte de sus obligaciones. La disminución registrada del activo neto en 2015 se atribuyó principalmente a factores como el aumento del pasivo total, la reducción de las contribuciones voluntarias y los ajustes respecto ejercicios anteriores.

---

<sup>5</sup> El Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, ONU-Hábitat, el OOPS, el UNICEF y el CCI.

<sup>6</sup> El PNUMA, ONU-Mujeres, el UNICEF y el UNITAR.

<sup>7</sup> El Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, ONU-Hábitat, el OOPS, las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, la UNU y el CCI.

**Cuadro 1**  
**Activo neto al 31 de diciembre de 2015**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Entidad</i>	<i>Activo neto</i>		<i>Diferencia: aumento (o disminución)</i>		<i>Motivos de la diferencia</i>
	<i>Diciembre de 2015</i>	<i>Diciembre de 2014 (reexpresión)</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Aumento o disminución</i>	
Naciones Unidas (Vol. I)	2 498 804	1 683 657	48,42	Aumento	Incremento del superávit y considerables economías actuariales obtenidas al valorar el pasivo en concepto de prestaciones de los empleados
Operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz	933 026	954 507	(2,25)	Disminución	El aumento del pasivo total fue mayor que el del activo total
CCI	(414)	16 574	(102,50)	Disminución	El déficit del ejercicio se derivó de la reducción de las contribuciones voluntarias recibidas, mientras que los gastos se mantuvieron constantes
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	107 091	109 870	(2,53)	Disminución	El déficit de 8,3 millones de dólares se debió principalmente a la utilización de los saldos de efectivo complementarios que se habían arrastrado de ejercicios anteriores, así como al desembolso de fondos para fines específicos por valor de 1,3 millones de dólares, entre ellos seguridad, TIC, aprendizaje y otras deducciones de la nómina de sueldos, que se retuvieron de las nóminas y nunca se pagaron
PNUD	4 270 136	4 224 260	1,09	Aumento	El aumento del activo neto se debió principalmente a una disminución del pasivo y a un incremento del superávit acumulado (reserva)
PNUMA	1 305 943	1 136 568	14,90	Aumento	Los gastos acumulados notificados por la ONUDI se redujeron en 30,8 millones de dólares, y se registró superávit en el ejercicio en curso
UNFPA	794 372	727 430	9,20	Aumento	La mejora se explica principalmente por el incremento de las contribuciones por recibir y la disminución de las obligaciones a raíz de la reducción de los fondos mantenidos por el UNFPA en nombre de otras organizaciones de las Naciones Unidas; además, contribuyeron a esa mejora el aumento en la tasa de descuento aplicada para determinar el pasivo correspondiente al seguro médico después de la separación del servicio (del 4,0% en 2014 al 4,4% en 2015), y la disminución de las tasas tendenciales del costo de la atención médica para los planes de seguro médico fuera de los Estados Unidos (del 5,0% en 2014 al 4,0% en 2015)
ONU-Hábitat	310 359	323 227	(3,98)	Disminución	Ajustes realizados respecto de ejercicios anteriores por valor de 13,3 millones de dólares

Entidad	Activo neto		Diferencia: aumento (o disminución)		Motivos de la diferencia
	Diciembre de 2015	Diciembre de 2014 (reexpresión)	Porcentaje	Aumento o disminución	
UNICEF	4 631 026	4 468 435	3,64	Aumento	El aumento del activo neto se debió al incremento de las reservas, que se derivó principalmente de las ganancias actuariales
UNITAR	21 097	16012	31,76	Aumento	Los efectos de la reducción del superávit quedaron compensados por las economías actuariales obtenidas al valorar el pasivo en concepto de prestaciones de los empleados
ACNUR	1 456 148	1 116 624	30,41	Aumento	Se recibió una cantidad considerable de donaciones al cierre del ejercicio para las situaciones de emergencia en el Iraq y la República Árabe Siria
UNODC	453 005	433 726	4,44	Aumento	Ajuste en el monto agregado del pasivo relacionado con el personal
UNOPS	99 191	83 031	19,46	Aumento	Superávit registrado en el ejercicio
OOPS	196 103	328 677	(40,34)	Disminución	La disminución se debió al aumento del pasivo por separación del servicio (obligaciones por terminación del servicio) contabilizado en los estados financieros como resultado de la adopción de las IPSAS en 2012
UNU	447 629	452 723	(1,13)	Disminución	La disminución del activo neto se debió a una reducción del activo, en especial de las inversiones
ONU-Mujeres	358 512	345 647	3,72	Aumento	Aumento del activo y reducción del pasivo
TPIR	7 989	(24 712)	132,33	Aumento	Aumento del superávit acumulado
TPIY	29 108	6 287	362,99	Aumento	No disponible
Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales	5 340	31 226	(82,90)	Disminución	No disponible

Fuente: Estados financieros de las organizaciones de las Naciones Unidas de 2014 y 2015.

### Coefficientes

12. El análisis de coeficientes permite evaluar la sostenibilidad financiera y la liquidez de las entidades de las Naciones Unidas (cuadro 2). En general, un coeficiente de 1:1 se considera un buen indicador de sostenibilidad financiera.

13. Las 19 entidades<sup>8</sup> demostraron solvencia en la medida en que pueden hacer frente a su pasivo a largo plazo. Sin embargo, la UNOPS, las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz y el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales tienen coeficientes de liquidez inferiores a 1:1, lo que supone una ligera deficiencia en materia de sostenibilidad financiera. La Junta observa que el coeficiente de liquidez general (0,85), el coeficiente de liquidez inmediata (0,84) y el coeficiente de caja (0,82) de la UNOPS eran

<sup>8</sup> La Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas no se incluyó en el análisis debido a la naturaleza diferente de las operaciones.

inferiores a 1. Aunque normalmente esto indicaría una situación financiera débil, la tendencia refleja una política continuada de inversiones a largo plazo que pueden liquidarse en cualquier momento. Si bien esas inversiones no quedan reflejadas en el cálculo de los coeficientes, proporcionan liquidez suficiente para satisfacer sus necesidades operacionales en caso necesario.

14. Todos los coeficientes de las siguientes entidades han aumentado desde el período anterior: el UNFPA, el UNICEF, el ACNUR, la UNU, el UNITAR, las operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I), ONU-Hábitat, el TPIY, el TPIR y el PNUMA. En cambio, la mayoría de los coeficientes del OOPS, ONU-Mujeres, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales y el CCI han disminuido con respecto a 2014. La leve disminución general en comparación con 2014 se debió al aumento de las provisiones para el seguro médico después de la separación del servicio y a la exigencia impuesta por las IPSAS de valorar las obligaciones por prestaciones teniendo en cuenta factores externos como las tasas de inflación y de descuento utilizadas en la valuación actuarial. A pesar de esa disminución, los coeficientes de ONU-Mujeres y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización siguen siendo relativamente altos.

**Cuadro 2**  
**Análisis de coeficientes al 31 de diciembre de 2015**

Entidad	Total del activo: total del pasivo <sup>a</sup>		Coeficiente de liquidez general <sup>b</sup>		Coeficiente de liquidez inmediata <sup>c</sup>		Coeficiente de caja <sup>d</sup>	
	2015	2014	Activo corriente: pasivo corriente	2015	2014	Efectivo + inversiones a corto plazo + cuentas por cobrar: pasivo corriente	2015	2014
Operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I	1,48	1,29	2,89	2,72	2,57	2,35	1,77	1,50
Operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz	1,21	1,25	1,09	0,97	0,96	0,80	0,56	0,51
CCI	0,99	1,14	2,76	2,84	2,66	2,76	1,29	1,26
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	10,25	7,62	17,99	22,50	18,19	22,04	15,61	17,35
PNUD	2,99	2,82	3,59	3,65	3,41	3,37	3,18	3,13
PNUMA	4,93	3,79	4,80	3,90	3,46	2,78	2,13	1,61
UNFPA	2,88	2,30	4,47	2,50	3,79	2,10	2,59	1,70
ONU-Hábitat	4,35	3,89	5,58	4,72	4,90	3,40	2,26	1,03
UNICEF	2,11	2,04	2,80	2,79	2,04	2,01	1,40	1,33
UNITAR	3,02	2,14	12,83	4,93	11,68	4,70	7,56	2,95
ACNUR	2,69	2,26	8,61	6,87	7,54	5,65	4,57	3,13
UNODC	2,46	2,30	3,04	3,10	2,95	1,96	1,72	1,62
UNOPS	1,07	1,07	0,85	0,63	0,84	0,62	0,82	0,56
OOPS	1,24	1,48	2,63	3,10	1,74	2,09	1,56	1,83

Entidad	Total del activo: total del pasivo <sup>a</sup>		Coeficiente de liquidez general <sup>b</sup>		Coeficiente de liquidez inmediata <sup>c</sup>		Coeficiente de caja <sup>d</sup>	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
UNU	7,43	6,63	8,83	7,47	8,75	7,43	7,35	7,16
ONU-Mujeres	4,95	5,23	8,83	12,55	7,50	10,3	7,10	9,87
TPIR	1,12	0,69	5,16	2,34	5,05	2,16	2,35	1,45
TPIY	1,36	1,07	7,11	5,30	7,06	5,20	4,27	3,30
Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales	1,08	2,63	0,85	3,96	0,81	3,92	0,79	3,54

Fuente: Análisis de los estados financieros realizado por la Junta.

Nota: Los coeficientes se han redondeado a dos cifras decimales.

<sup>a</sup> Un valor elevado es un buen indicador de solvencia.

<sup>b</sup> Un valor elevado indica que la entidad es capaz de pagar su pasivo a corto plazo.

<sup>c</sup> El coeficiente de liquidez inmediata es más conservador que el coeficiente de liquidez general porque no incluye las existencias ni otros activos corrientes que son más difíciles de convertir en efectivo. Un valor más elevado refleja una mayor liquidez del activo corriente.

<sup>d</sup> El coeficiente de caja es un indicador de la liquidez de una entidad que tiene en cuenta la cantidad de efectivo, equivalente s de efectivo y fondos invertidos con que se cuenta en el activo corriente para sufragar el pasivo corriente.

15. La variación de los coeficientes, la situación del activo y los resultados de las operaciones de las entidades en forma de superávit y déficit se deben en parte a las reservas que mantienen las entidades. En su informe anterior, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto destacó que seguía observando una falta de directrices explícitas relativas a una norma adecuada para los niveles recomendados de reservas que debían mantener las entidades de las Naciones Unidas. La Comisión sostuvo que, si bien reconocía la necesidad de adoptar un enfoque conservador respecto del mantenimiento de reservas, en particular en el caso de las entidades que eran financiadas principalmente con recursos voluntarios o con compromisos plurianuales, confiaba en que se tomaran medidas para gastar los fondos de manera expedita a fin de garantizar que se utilizaran para los fines previstos.

16. La Junta realizó un examen general de las razones esgrimidas por las entidades para justificar sus decisiones con respecto al mantenimiento y sus prácticas de gestión de las reservas, y confirmó que la situación reflejada en el informe de la Comisión no había cambiado. Se tomó nota de algunas justificaciones de las decisiones y las prácticas en materia de reservas, que se exponen a continuación.

17. El UNFPA fijó el nivel de su reserva operacional en el 20% de los ingresos en concepto de contribuciones para fines generales de cada año de su plan de trabajo, de conformidad con su Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada y con la Junta Ejecutiva. El objetivo de la reserva operacional es sufragar déficits temporales de fondos y garantizar la continuidad de la ejecución de los programas en caso de fluctuaciones a la baja o escasez de recursos, irregularidades de los flujos de efectivo, aumentos no previstos de los costos reales y otros imprevistos. En el

ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015, con un ingreso neto en concepto de contribuciones de 392,0 millones de dólares, la reserva operacional fue de 78,4 millones. El UNFPA también mantiene una reserva para viviendas y locales de oficinas sobre el terreno, que fue establecida por el Consejo de Administración en 1991. La reserva se fijó en 5,0 millones de dólares para el bienio 1992-1993. El Director Ejecutivo está autorizado a retirar fondos de él para financiar la parte correspondiente al UNFPA del costo de construcción de los locales comunes del sistema de las Naciones Unidas bajo los auspicios del Grupo Consultivo Mixto sobre Políticas. En 2015, los gastos para viviendas y locales de oficinas sobre el terreno ascendieron a 0,4 millones de dólares. Al 31 de diciembre de 2015, se habían transferido 0,4 millones de dólares de los recursos no utilizados a fin de reponer los fondos de reserva para viviendas y locales de oficinas sobre el terreno.

18. La reserva operacional del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, establecida en 1979 por su Consejo de Administración (actualmente, la Junta Ejecutiva) para garantizar que el Fondo tuviera suficiente liquidez, se mantiene en un nivel del 20% de los compromisos para proyectos. Al final de 2015, los compromisos para proyectos ascendían a 61,96 millones de dólares, con lo que la reserva operacional era de 12,39 millones de dólares, es decir, el 20% de dichos compromisos. Además, la administración estableció una reserva de 2 millones de dólares financiada con recursos extrapresupuestarios para sufragar los gastos de personal en situaciones de variabilidad de los recursos.

19. En 2015 el PNUD mantuvo una reserva de liquidez equivalente a 3,6 meses del promedio de gastos, cumpliendo de esta manera el requisito de la Junta Ejecutiva de que se mantenga un margen mínimo de liquidez equivalente a tres meses en el caso de los recursos ordinarios.

20. La UNOPS mantiene una reserva operacional que equivale a cuatro meses del promedio de los gastos de administración de los tres años de operaciones anteriores, con arreglo a la decisión de su Junta Ejecutiva. Para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015, el nivel requerido de reservas operacionales era de 20,1 millones de dólares. Las reservas operacionales reales de la UNOPS para ese ejercicio ascendieron a 102,4 millones de dólares. El objetivo principal de las reservas operacionales es financiar déficits temporales y hacer frente a las fluctuaciones o la escasez de los recursos, la irregularidad de los flujos de efectivo, los aumentos no previstos de los gastos y los costos u otros imprevistos, y asegurar la continuidad de la ejecución de los proyectos emprendidos por la UNOPS.

21. Si existen nuevas necesidades que no puedan satisfacerse plenamente con la reserva operacional, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados puede aprobar presupuestos suplementarios en el marco del presupuesto por programas bienal, y esos ajustes se declararán a la reunión subsiguiente del Comité Permanente. La reserva operacional se utiliza para prestar asistencia a los refugiados, los repatriados y los desplazados para la que no se han previsto créditos en los programas y proyectos aprobados por el Comité Ejecutivo. La reserva se mantiene con una dotación mínima de 10 millones de dólares gracias a las reposiciones efectuadas con cargo al Fondo de Operaciones y de Garantía. La reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato se utiliza a fin de dar al ACNUR capacidad presupuestaria para realizar actividades no presupuestadas acordes con las actividades y estrategias que figuran en el

Presupuesto del Programa Anual aprobado y con el mandato de la Oficina. Esta reserva se dota con 50 millones de dólares para cada ejercicio económico del presupuesto por programas bienal, o con un importe diferente si así lo decide el Comité Ejecutivo. Para el ejercicio económico de 2015, el Comité Ejecutivo fijó en 20 millones de dólares el nivel de la reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato. La administración informó a la Junta de que en 2015 el Fondo de Operaciones se había mantenido y financiado con un importe de 50 millones de dólares. Además, en octubre de 2016, el Comité Ejecutivo aprobó un aumento del límite del Fondo de Operaciones hasta un máximo de 100 millones de dólares; actualmente la financiación asciende a 75 millones de dólares.

22. La Junta entiende que la mayoría de las decisiones y las prácticas se basan en el mandato de las entidades y la naturaleza de sus operaciones, pero seguirá examinando las reservas para velar por que se utilicen de manera expedita y logren los fines previstos.

### C. Pasivo en concepto de prestaciones de los empleados

23. Las Naciones Unidas y sus fondos y programas indicaron detalladamente en los estados financieros el pasivo correspondiente a las prestaciones de los empleados. En el cuadro 3 que figura a continuación se resume el análisis realizado por la Junta de la valuación actuarial de las obligaciones devengadas por terminación del servicio y posteriores a la jubilación, que incluyen el seguro médico después de la separación del servicio y los días de vacaciones que no se han utilizado o disfrutado, en relación con las 20 entidades.

Cuadro 3

#### Pasivo en concepto de prestaciones de los empleados de las Naciones Unidas y sus fondos y programas

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Entidad	Pasivo en concepto de prestaciones de los empleados <sup>a</sup>			Seguro médico después de la separación del servicio			Días de vacaciones no utilizados o disfrutados			Tiene un plan de financiación
	2015	2014 (porcentaje)	Aumento/disminución	2015	2014 (porcentaje)	Aumento/disminución	2015	2014 (porcentaje)	Aumento/disminución	
Operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I	4 180 325	4 786 176	(13)	3 626 616	4 178 673	(13)	188 256	252 348	(25)	No
Operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz	1 587 254	1 420 431	12	1 192 338	1 036 607	15	134 073	130 998	2	No
CCI	78 767	90 272	(13)	63 711	79 845	(20)	8,810	4,610	91	No
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	9 749	16 075	(39)	5 208	10 948	(52)	1 963	1 866	5	Sí

Entidad	Pasivo en concepto de prestaciones de los empleados <sup>a</sup>			Seguro médico después de la separación del servicio			Días de vacaciones no utilizados o disfrutados		Tiene un plan de financiación	
	2015	2014	Aumento/disminución (porcentaje)	2015	2014	Aumento/disminución (porcentaje)	2015	2014		Aumento/disminución (porcentaje)
PNUD	1 254 611	1 413 106	(11)	954 121	1 141 510	(16)	88 759	86 808	2	Si
PNUMA	137 300	165 877	(17)	92 329	121 186	(24)	16 142	20 917	(23)	No
UNFPA	302 663	332 084	(9)	246 966	282 022	(12)	25 815	25 206	2	Si
ONU-Hábitat	38 533	35 857	7	25 226	24 750	2	5 297	5 389	(2)	No
UNICEF	1 136 241	1 298 294	(12)	928 440	1 081 082	(14)	93 835	94 535	(1)	Si
UNITAR	8 574	10 564	(19)	6 450	7 838	(18)	1 016	1 293	21	Si
ACNUR	701 905	710 518	(1)	546 485	545 477	0,2	61 601	62 485	1	Si
Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas	70 358	76 992	(9)	63 138	68 717	(8)	3 958	5 175		Si
UNODC	101 904	119 065	(14)	74 831	94 221	(21)	6 879	8 218	(16)	Si <sup>b</sup>
UNOPS	89 068	87 069	2	54 432	52 308	4	17 806	16 442	8	Si
OOPS	697 437	560 268	24	N/A	N/A	N/A	43 617	32 869	33	No
UNU	13 312	18,107	(26)	7 671	11 799	(35)	2 652	2,866	(7)	Si
ONU-Mujeres	74 461	73 161	2	46 691	53 204	(12)	8 843	7 158	24	Si
TPIR	37 720	55 281	(32)	33 748	41 153	(18)	--	3 835	(100)	No
TPIY	45 456	54 255	(16)	31 327	36 684	(15)	3 919	6 586	(40)	No
Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales	14 535	12 196	19	9 178	7 798	18	1 844	1 870	(1)	No
<b>Total</b>	<b>10 580 173</b>	<b>11 335 648</b>		<b>8 008 906</b>	<b>8 875 822</b>		<b>715 093</b>	<b>771 474</b>		

Fuente: Estados financieros correspondientes a 2014 y 2015.

<sup>a</sup> Incluye el seguro médico después de la separación del servicio.

<sup>b</sup> Únicamente para el personal financiado con recursos extrapresupuestarios.

24. El análisis muestra que la suma total del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados disminuyó en un 7% en 2015 y pasó de 11.340 millones de dólares al 31 de diciembre de 2014 a 10.580 millones de dólares al 31 de diciembre de 2015. Esa reducción se atribuye principalmente a la variación de las tasas de inflación y de descuento utilizadas en las valuaciones actuariales.

25. En el ejercicio que se examina, las tasas de descuento e inflación y las tasas tendenciales del costo de la atención médica han seguido siendo la base de las principales hipótesis actuariales para la mayoría de las entidades a la hora de calcular el pasivo correspondiente a las prestaciones después de la separación del servicio. La Junta observó que el pasivo correspondiente al seguro médico después de la separación del servicio notificado por 14 entidades<sup>9</sup> en 2015 era menor que el

<sup>9</sup> El UNICEF, el UNFPA, ONU-Mujeres, el PNUD, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, la UNU, el UNITAR, el TPIY, el TPIR, el PNUMA, el CCI, las



de 2014, debido a los efectos de los cambios en las hipótesis actuariales, en particular de las tasas de descuento e inflación y los gastos de atención de la salud. Por ejemplo, en el caso del UNFPA, la disminución en el seguro médico después de la separación del servicio se debió a los cambios en las hipótesis financieras, como el aumento de la tasa de descuento para determinar el pasivo correspondiente al seguro médico después de la separación del servicio, que pasó del 4,0% en 2014 al 4,4% en 2015, y la reducción de la tasa de crecimiento prevista en el costo de la atención sanitaria para los planes de seguro médico fuera de los Estados Unidos, que pasó del 5,0% en 2014 al 4,0% en 2015. Otras entidades, como la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, esgrimieron las mismas razones. La Junta también observó que la suma global de los días de vacaciones no utilizados o disfrutados había disminuido de 770,61 millones de dólares en 2014 a 714,29 millones de dólares en 2015 (lo que representa una reducción del 7%). La Junta considera que las tendencias a la baja no disminuyen la necesidad de contar con planes adecuados para financiar el pasivo, dado que las hipótesis actuariales se actualizan en función de los datos de mercado y, cuando los mercados son desfavorables, existe el riesgo de que las obligaciones crezcan y lleguen a ser insostenibles. Con el tiempo, esas obligaciones también empezarán a consumir una parte cada vez mayor de los recursos y, en el caso de que una entidad reduzca considerablemente sus programas o cierre, será difícil hacer frente a ese pasivo con los recursos existentes.

26. Además, la Junta observó que seis entidades<sup>10</sup> habían registrado aumentos en su pasivo en concepto de prestaciones de los empleados. El OOPS explicó que la tendencia al alza se debía principalmente a la actualización de la tasa de descuento, que había pasado del 4,75% al 4,32% para reflejar la disminución de la tasa de interés de los bonos a largo plazo del Gobierno de los Estados Unidos y los bonos empresariales.

27. La Junta conoce la resolución 70/244 de la Asamblea General, de 23 de diciembre de 2015, en la que la Asamblea aprobó ciertos cambios en las condiciones de servicio y los derechos a prestaciones de todo el personal que trabaja en las organizaciones del régimen común de las Naciones Unidas, como había recomendado la Comisión de Administración Pública Internacional. Algunos de los cambios que afectan al cálculo de las obligaciones en concepto de prestaciones de los empleados después de la separación del servicio y otras obligaciones a largo plazo son: el aumento de la edad de separación obligatoria del servicio; la unificación de la escala de sueldos y la eliminación de las tasas para funcionarios sin familiares a cargo y con ellos; esta última se sustituirá por prestaciones para los funcionarios que tengan familiares a cargo reconocidos, de conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas; la prestación de repatriación; y la modificación del número mínimo de años de servicio para recibir la prima de repatriación, que ha pasado de uno a cinco años para los futuros empleados (mientras que los empleados actuales mantendrán su derecho a recibirla

---

operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I, la UNODC y la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas.

<sup>10</sup> El OOPS, el ACNUR, la UNOPS, las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, ONU-Hábitat y el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales.

transcurrido un año), lo cual repercutirá en los cálculos del pasivo relacionado con los futuros funcionarios.

#### D. Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y obtención de beneficios

28. La Junta ha evaluado la aplicación de las IPSAS y ha observado mejoras satisfactorias gracias a las cuales casi todas las entidades cuentan con políticas contables de alta calidad que son conformes con las IPSAS. Además, la mayoría de las entidades preparan estados financieros de gran calidad, utilizan los datos extraídos de las IPSAS para adoptar decisiones y pueden demostrar a las partes interesadas los beneficios cualitativos y cuantitativos derivados de la adopción de las IPSAS (véase el cuadro 4). A pesar de los logros, algunas entidades tenían que mejorar en algunas esferas, por ejemplo aplicando las IPSAS a la valuación de las existencias y solucionando la falta de un mecanismo o proceso que registre todos los costos pertinentes de los sistemas informáticos desarrollados internamente para facilitar la capitalización de los activos intangibles. Otras entidades, como las que están implantando Umoja, deben seguir desarrollando procesos para garantizar que el sistema permita preparar total y puntualmente estados financieros respaldados por los debidos registros de auditoría. Algunas organizaciones, como la UNODC y las operaciones de las Naciones Unidas descritas en el volumen I, seguían dependiendo en gran medida de diarios y hojas de cálculo manuales para recopilar la información necesaria, lo que sometía a una gran presión a los equipos de finanzas.

Cuadro 4

#### Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y obtención de beneficios

<i>Entidad</i>	<i>Calidad de las políticas de contabilidad</i>	<i>Capacidad de producir estados financieros de calidad de manera oportuna</i>	<i>Cuenta con un plan de obtención de beneficios</i>	<i>Usa información generada con arreglo a las IPSAS para adoptar decisiones</i>	<i>Otros asuntos o deficiencias observados</i>
Operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I	Satisfactoria	Insatisfactoria (debido a las repercusiones de la implantación de Umoja y los retrasos en la recepción de información de apoyo)	Sí	No	No
Operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz	Satisfactoria	Satisfactoria	No	Sí	No
CCI	Satisfactoria	Insatisfactoria (debido principalmente a la implantación de Umoja)	Sí, aunque de forma muy limitada	No	Sí, utiliza de forma generalizada hojas de cálculo y libros diarios manuales (no es un proceso automatizado)

<i>Entidad</i>	<i>Calidad de las políticas de contabilidad</i>	<i>Capacidad de producir estados financieros de calidad de manera oportuna</i>	<i>Cuenta con un plan de obtención de beneficios</i>	<i>Usa información generada con arreglo a las IPSAS para adoptar decisiones</i>	<i>Otros asuntos o deficiencias observados</i>
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	Satisfactoria	Satisfactoria	Sí	Sí	No
PNUD	Satisfactoria	Satisfactoria	Sí	Sí	Desde el 1 de enero de 2015, el PNUD capitalizó todos los activos de proyectos en 2015. La capitalización de esos activos se aplazó cuando el PNUD adoptó las IPSAS en 2012. De ese modo, se ha reconocido en los estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015 un total de 2.800 bienes cuyo valor en libros asciende a 22,6 millones de dólares
PNUMA	Satisfactoria	Satisfactoria	No <sup>a</sup>	No	No
UNFPA	Satisfactoria	Satisfactoria	Sí	Sí	Ausencia de un mecanismo o proceso que recoja todos los costos pertinentes de los programas informáticos desarrollados internamente para facilitar la capitalización de los activos intangibles
ONU-Hábitat	Satisfactoria	Satisfactoria	No <sup>a</sup>	No	No
UNICEF	Satisfactoria	Satisfactoria	Sí	Sí	No
UNITAR	Satisfactoria	Satisfactoria	No	No	Falta de recursos internos para preparar los estados financieros
ACNUR	Satisfactoria	Satisfactoria	Sí	Sí	No
UNODC	Satisfactoria	No satisfactoria (debido a las repercusiones de la implantación de Umoja y los retrasos relacionados con la información de apoyo de los programas)	No <sup>a</sup>	No	Aunque las IPSAS se encuentran en su segundo año, todavía no se han incorporado completamente. Las exigencias relativas a la implantación de un nuevo sistema pusieron de relieve algunas deficiencias de los procesos, junto con un complejo rastro de antiguos sistemas heredados, debido a lo cual los registros de auditoría fueron ineficientes y propensos a error en esferas como las contribuciones voluntarias y la periodificación, que siguen siendo procesos manuales

<i>Entidad</i>	<i>Calidad de las políticas de contabilidad</i>	<i>Capacidad de producir estados financieros de calidad de manera oportuna</i>	<i>Cuenta con un plan de obtención de beneficios</i>	<i>Usa información generada con arreglo a las IPSAS para adoptar decisiones</i>	<i>Otros asuntos o deficiencias observados</i>
UNOPS	Satisfactoria	Satisfactoria	Sí		No
OOPS	Satisfactoria	Satisfactoria	Sí	Sí	Aspectos susceptibles de mejora, como la valuación de las existencias y los derivados financieros al cierre del ejercicio
UNU	Satisfactoria	Satisfactoria	Sí	Sí	No
ONU-Mujeres	Satisfactoria	Satisfactoria	Sí	Sí	No
TPIR	Satisfactoria	Insatisfactoria (debido principalmente a la implantación de Umoja)	No <sup>a</sup>	Sí	La entidad ha dejado de estar en funcionamiento tras el cierre de sus operaciones el 31 de diciembre de 2015
TPIY	Satisfactoria	Satisfactoria	No <sup>a</sup>	Sí	No
Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales	Satisfactoria	Satisfactoria	No <sup>a</sup>	Sí	No

*Fuente:* Informes de la Junta de 2015.

*Clave:*

Satisfactoria: no se observaron deficiencias considerables en ninguna de las partidas de los estados financieros ni en el formato de presentación.

Insatisfactoria: se observaron varias inexactitudes o deficiencias significativas que se corrigieron después de la auditoría.

<sup>a</sup> La administración informó a la Junta de que no se hacía un seguimiento de los beneficios obtenidos de las IPSAS a nivel de cada entidad y de que los beneficios logrados se proporcionaban directamente a la Sede de las Naciones Unidas para su consolidación.

## **E. Gestión de operaciones dispersas por todo el mundo y gestión de riesgos**

29. La Junta ha seguido evaluando la forma en que las organizaciones de las Naciones Unidas gestionan las operaciones dispersas por todo el mundo y los riesgos asociados con la consecución de sus objetivos. La Junta considera que se trata de aspectos cruciales para garantizar que las entidades cumplan su mandato de modo satisfactorio.

### **Gestión de operaciones dispersas por todo el mundo**

30. Las Naciones Unidas y sus fondos y programas han seguido evolucionando como organizaciones descentralizadas y, por lo tanto, todavía se enfrentan a problemas de supervisión, rendición de cuentas y gobernanza en relación con las operaciones dispersas por todo el mundo. Si bien las entidades han avanzado en esa esfera, la Junta ha seguido señalando la necesidad de mejorar los marcos de control

para gestionar los riesgos en las distintas zonas de operaciones. Por ejemplo, el ACNUR sigue progresando en cuanto a la realización de evaluaciones del riesgo de fraude y se está preparando debidamente para la nueva actualización de su sistema de planificación de los recursos institucionales. La Oficina está utilizando una serie de iniciativas nuevas para mejorar su prestación de servicios, entre otras, la asistencia en efectivo, la gestión global del parque automotor y el registro biométrico. Sin embargo, la Junta observó que debían adoptarse nuevas medidas para valorar el éxito de esas iniciativas y evaluar mejor su eficacia en función de los costos. Del mismo modo, la Junta apoyó los esfuerzos realizados por el ACNUR para mejorar la fiabilidad de los datos recabados sobre los refugiados y las personas de que se ocupa la Oficina utilizando los nuevos sistemas de recopilación de datos actualizados. Además de prestar una mayor atención al establecimiento de un proceso presupuestario más eficiente y centrado, el ACNUR podrá velar mejor por una asignación más eficiente y eficaz de los recursos.

31. La UNODC ha puesto en marcha iniciativas de cambio en todas sus operaciones desarrollando más la recuperación total de gastos a fin de evaluar con más precisión el costo de sus actividades relacionadas con proyectos y utilizando los datos obtenidos como base para mejorar la toma de decisiones. La Junta observó que, si bien la aplicación de Umoja mejoraría los datos utilizados para fundamentar esas decisiones, el proceso general para lograr la recuperación total de gastos se había retrasado hasta 2018. Una de las primeras repercusiones de la aplicación de Umoja es que está aumentando la visibilidad de las operaciones sobre el terreno, lo que permitirá mejorar la supervisión y el cumplimiento de las operaciones, al tiempo que, en última instancia, se atiende a las inquietudes formuladas por la Junta respecto de sus antiguos sistemas heredados. Aunque la Junta observó el compromiso constante con el Marco para las Relaciones con las Entidades Externas, la UNODC ha reconocido la necesidad de examinar su funcionamiento para asegurar que responda a las necesidades institucionales de la mejor manera posible, al tiempo que se garantiza un marco de cumplimiento adecuado.

32. En la UNOPS, cada oficina sobre el terreno debe rendir cuentas a las oficinas regionales, que a su vez son responsables ante la sede. Los directores o administradores formulan sugerencias al centro mediante actualizaciones trimestrales de garantía y el personal directivo superior examina la información a nivel de las oficinas regionales. Los arreglos actuales para la aprobación de los encargos propuestos no son lo suficientemente sólidos. El foro de directivos de nivel superior (Comité de Aceptación de Encargos), encargado de asesorar a la Directora Ejecutiva sobre la conveniencia de aprobar, o no, los encargos propuestos, podría utilizarse de forma más eficaz para examinar desde un primer momento aquellos encargos que planteen mayores riesgos para la UNOPS. En este caso, la Junta observó que algunos acuerdos jurídicos se habían firmado antes de que se hubiera autorizado el nuevo encargo, aunque esto no repercutía en la evaluación realizada por la Junta sobre la regularidad o la utilización de los fondos.

33. El PNUD llevó a cabo un proceso de reorganización en su sede y a nivel regional. Entre las iniciativas se incluyó el perfeccionamiento de los modelos de prestación de servicios y la reestructuración de los procesos institucionales en todas las oficinas. Algunas funciones, como las tareas contables, administrativas, transaccionales y analíticas de la Oficina de Gestión de Recursos Financieros, se

transfirieron al Centro Mundial de Servicios Compartidos de Kuala Lumpur, donde también se establecieron funciones de adquisición a nivel mundial para determinadas categorías de adquisiciones.

34. En noviembre de 2014, el UNFPA introdujo su sistema global de programación para la gestión de los planes de trabajo con vistas a simplificar su seguimiento, así como un programa informático de localización de los envíos utilizado para supervisar las existencias, que suponían una proporción considerable de las adquisiciones de la entidad. La Junta señaló algunos problemas a ese respecto, como la falta de correspondencia entre los datos y el hecho de que no se introducía información no financiera en el sistema. Sin embargo, esas iniciativas seguían siendo cruciales para los esfuerzos del Fondo encaminados a gestionar sus operaciones dispersas por todo el mundo. Además, el UNFPA estaba descentralizando sus operaciones y necesitaba un estudio de viabilidad a tal efecto, así como directrices para las oficinas descentralizadas a fin de definir y describir claramente sus mecanismos de descentralización. Asimismo, debía incluir la estructura de las oficinas descentralizadas en las oficinas en los países.

35. El UNICEF colabora con 34 comités nacionales en la promoción y la movilización de recursos para el Fondo. La relación entre los comités nacionales (organizaciones no gubernamentales independientes) y el UNICEF se rige por los acuerdos de cooperación firmados entre el Fondo y cada uno de dichos comités. En las directrices sobre reservas para los comités nacionales se hace referencia a acuerdos de cooperación entre el UNICEF y los comités en los que se establece que estos deben adoptar una política en materia de reservas que se atenga a la legislación nacional y los estatutos de los comités, y mantener las reservas en un nivel razonable teniendo en cuenta la necesidad de transferir los fondos para apoyar las actividades y programas del UNICEF.

36. No obstante, la Junta observó que diez comités nacionales habían retenido niveles de reservas superiores a los establecidos en sus políticas sobre esa cuestión (con exclusión de las reservas obligatorias y las reservas no obligatorias con fines específicos o restringidas)<sup>11</sup>. En opinión de la Junta, la retención de niveles de reservas superiores a los límites fijados por los comités nacionales priva al UNICEF de los fondos necesarios para sus programas a favor de la infancia.

### **Gestión de los riesgos institucionales**

37. La gestión de los riesgos institucionales es un proceso sistemático mediante el cual se determinan, priorizan y gestionan los riesgos y oportunidades que afectan a una organización y su capacidad para lograr sus objetivos.

38. La Junta sigue considerando que la gestión de los riesgos institucionales constituye un proceso fundamental de gestión estratégica y señala que las entidades de las Naciones Unidas se encuentran en distintas etapas de aplicación. Por ejemplo, la UNOPS ha elaborado un nuevo modelo de gestión del riesgo, con su correspondiente plan de ejecución, aunque aún no se ha aplicado plenamente; el UNFPA debe documentar su proceso de evaluación de riesgos y establecer planes

---

<sup>11</sup> Por diversos motivos, el UNICEF consideró aceptable el exceso de reservas en seis Comités Nacionales.

amplios para evaluar los riesgos estratégicos y el riesgo de fraude. Además, el UNFPA debe establecer metodologías, criterios, matrices de riesgo y marcos temporales a largo plazo para hacer frente a los riesgos encontrados. ONU-Mujeres está poniendo a prueba su planteamiento y ha elaborado registros de los riesgos, aunque todavía está creando módulos para facilitar la notificación de los riesgos. El ACNUR, el OOPS y el UNICEF han puesto en marcha un proceso para gestionar los riesgos institucionales, aunque aún deben superar algunas dificultades. El ACNUR ha establecido registros de los riesgos estratégicos e institucionales, si bien todavía es preciso mejorar su armonización y utilización para que sirvan de base en la adopción de decisiones. Las oficinas en el país deben utilizar mejor esos registros y las buenas prácticas deben difundirse más ampliamente.

39. Con respecto al UNITAR, la Junta llegó a la conclusión de que la gestión de los riesgos institucionales no era eficaz y, en lo referente a las operaciones de las Naciones Unidas descritas en el volumen I, observó que los avances se habían ralentizado en la Secretaría de las Naciones Unidas y que no había ningún plan para incorporar la gestión de los riesgos institucionales a nivel de toda la Organización, como había encomendado la Asamblea General. La UNODC ha avanzado en la elaboración de un sistema amplio para la gestión de los riesgos y ha finalizado el proceso de evaluación de sus operaciones sobre el terreno. Sin embargo, sigue siendo necesario integrar los registros de los riesgos a nivel de división, región y país. También es necesario seguir trabajando para que los riesgos y las medidas de mitigación asociadas se sometan a exámenes periódicos para comprobar que siguen siendo pertinentes.

## **F. Asociados en la ejecución de proyectos**

40. La gestión de los asociados en la ejecución es crucial para las entidades del sistema de las Naciones Unidas es crucial porque, en la mayoría de las entidades, los asociados son una parte fundamental del modelo de prestación de servicios por razones principalmente logísticas, geográficas, administrativas y de otro tipo. En ese contexto, las Naciones Unidas se han enfrentado a diversos problemas ligados a factores como la naturaleza de la operación o los tipos de asociados, entre los que se incluyen organizaciones no gubernamentales, Gobiernos y organismos de las Naciones Unidas. La importancia de una gestión adecuada de los asociados en la ejecución es aún mayor en la medida en que los organismos han de demostrar a los principales interesados, incluidos sus órganos rectores, los Estados miembros y los donantes, que los fondos facilitados se han utilizado para los fines previstos, que el riesgo de fraude y error es mínimo y que los fondos han dado lugar a los resultados deseados de manera eficaz en función de los costos.

### **Marcos de garantía de los asociados en la ejecución**

41. Durante el ejercicio que se examina, la Junta observó que la mayoría de las entidades, entre ellas, el UNITAR, el PNUD, el ACNUR, la UNODC y el UNFPA, habían establecido procedimientos sólidos de gestión de los asociados en la ejecución en cada etapa de los procesos, incluidas las evaluaciones de la capacidad, la selección, el seguimiento y la evaluación del desempeño. Sin embargo, la Junta indicó que había margen para mejorar la gestión de los programas y proyectos, en

particular en cuanto a la selección, el seguimiento y el cierre de los proyectos ejecutados por asociados en la ejecución, y señaló la necesidad de perfeccionar el método armonizado de transferencias de efectivo que se había reintroducido en 2014 en los fondos y programas y fondos de las Naciones Unidas. Con respecto al PNUD, la Junta observó que el cumplimiento del marco revisado había pasado a ser obligatorio a partir del 1 de enero de 2015 para todas las oficinas en los países. Si bien dichas oficinas habían logrado avances positivos en la aplicación del marco revisado, la Junta detectó una serie de deficiencias, como el hecho de que no se realizaran macroevaluaciones o estas no se incluyeran en las revisiones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo; que no se establecieran planes de microevaluación o hubiera demoras en su preparación; y que se produjeran retrasos en la presentación de información o se brindara información incompleta sobre los planes de actividades de garantía en el marco del método armonizado de transferencias en efectivo.

42. En lo referente al UNICEF, la Junta observó que todas las oficinas en los países contaban con planes de garantía. No obstante, aunque el UNICEF informó de un gran éxito en la aplicación de planes de garantía en 2015, la región de África Occidental y Central, que recibió 483 millones de dólares (el 29% de las transferencias directas en efectivo a los asociados en la ejecución), registró un progreso poco satisfactorio en las visitas relacionadas con los programas, las verificaciones esporádicas y las auditorías programadas, del 60%, 63% y 42%, respectivamente.

43. Además, la Junta sostuvo que, a pesar de que la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de la Secretaría había elaborado un marco de garantía amplio y bien diseñado sobre los asociados en la ejecución, este todavía no estaba plenamente incorporado. En particular, la Oficina debía mejorar la supervisión central y el cotejo en la Sede de los resultados obtenidos de los diversos mecanismos de garantía puestos en marcha para demostrar que se había alcanzado el nivel de garantía previsto en relación con las actividades de los asociados en la ejecución.

#### **Cierre financiero de los proyectos**

44. La Junta observó demoras recurrentes en el cierre financiero de proyectos del PNUD, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, el UNFPA y ONU-Mujeres cuyas operaciones ya habían concluido. Por ejemplo, en el caso de ONU-Mujeres, la demora fue de 12 meses tras el cierre operacional del proyecto. En cuanto a los proyectos que se habían cerrado financieramente, la Junta observó que en algunos casos no se disponía del informe de gastos trimestrales final ni de las listas de verificación para la finalización del proyecto que se exigen en el Reglamento. Las deficiencias dificultan la gestión y las garantías de auditoría relativas a los gastos de los proyectos terminados.

#### **Gestión del margen para obtener eficiencias en cuanto a los costos**

45. En el caso de la UNODC, la administración se comprometió a revisar su Marco para las Relaciones con las Entidades Externas, puesto en marcha en 2014 para mejorar su capacidad de funcionamiento con respecto a las relaciones con los asociados gubernamentales. Además, la Junta observó que las entidades de las



Naciones Unidas podían gestionar mejor el margen de que disponían sus asociados en la ejecución para obtener eficiencias en cuanto a los costos, y formuló recomendaciones específicas al ACNUR para que justificara más concretamente y demostrara las eficiencias en cuanto a los costos logradas a raíz de sus conversaciones con los asociados en la ejecución.

#### **Uso de la información**

46. Disponer de buena información es fundamental para que la administración tome la decisión correcta al aprobar un proyecto y seleccionar al asociado que lo ha de llevar a cabo. En su informe sucinto anterior, la Junta planteó su preocupación por que las entidades de las Naciones Unidas que operaban en las mismas regiones, muchas de ellas utilizando las mismas terceras partes, no tenían ningún mecanismo oficial para intercambiar información sobre el desempeño de los asociados. A pesar de que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación han logrado avances en materia de planificación, sigue sin existir un requisito formal de intercambio de información sobre el desempeño de los asociados en la ejecución, lo que continúa siendo motivo de preocupación.

### **G. Casos de fraude, medidas de sensibilización y prevención**

47. La Junta siguió examinando la solidez de los enfoques de lucha contra el fraude de las entidades de las Naciones Unidas utilizando los datos facilitados por la administración (cuadro 5). La Junta también colaboró con las organizaciones de las Naciones Unidas para velar por la existencia de un enfoque uniforme para la presentación de informes. En este sentido, por ejemplo, la Junta observó que hasta la fecha el grupo de trabajo sobre el marco de políticas en materia de fraude no había adoptado la definición de presunción de fraude conforme a las expectativas de la Junta, pero se informó a los representantes de la Junta (Comité de Operaciones de Auditoría) que la Secretaría colaboraría con la OSSI para llegar a una definición de presunción de fraude al tiempo que se llevaba a cabo el proceso de obtención de la aprobación de la Oficina de Asuntos Jurídicos sobre la orientación en materia de política de fraude para la Secretaría.

48. El análisis que se recoge en el siguiente cuadro muestra que el número de casos de fraude y presunción de fraude notificados por las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, el PNUD, el UNFPA, el ACNUR, la UNOPS, el OOPS y ONU-Mujeres ha aumentado en 2015 frente a 2014. Sin embargo, el valor de los casos de fraude registrados en el ejercicio examinado (4,64 millones de dólares) representa un 0,01% del importe de gastos totales registrado por las entidades en 2015 (34.945 millones de dólares), lo que en opinión de la Junta es un valor pequeño. Por lo tanto, la Junta coincide con la opinión de la Dependencia Común de Inspección manifestada en su informe (JIU/REP/2016/4) de que el nivel de fraude registrado en el sistema de las Naciones Unidas es inusualmente bajo, teniendo en cuenta la magnitud y la complejidad de las operaciones del sistema de las Naciones Unidas y el entorno de alto riesgo en que tienen lugar esas operaciones, es decir, que es posible que el nivel de casos no

denunciados o no detectados en el sistema de las Naciones Unidas sea considerable y endémico.

49. Además, las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, el UNFPA, el OOPS y ONU-Mujeres no pudieron especificar si habían logrado recuperar parte de las pérdidas por fraude y ONU-Mujeres tampoco pudo indicar el valor de los casos de fraude presentados en sus estados financieros, lo que quiere decir que los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas deben mejorar los mecanismos existentes de supervisión del fraude y presentación de informes al respecto.

50. La Junta también observó que la UNOPS, la UNODC, ONU-Mujeres, las operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I, la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (División de Gestión de las Inversiones), el TPIY y el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales carecían de estrategias adecuadas para la aplicación de las medidas de lucha contra el fraude, a pesar de que contaban con políticas en materia de fraude, impartían cursos de concienciación al respecto y disponían de mecanismos de supervisión y presentación de informes. La Junta observa que el ACNUR está evaluando los riesgos de fraude y planificando la capacitación de su personal de manera proactiva.

51. Quedó patente que el CCI, el PNUMA, la UNODC, ONU-Hábitat, la UNU, el UNITAR, el TPIR, el TPIY y el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales dependían de la OSSI para las investigaciones relativas a los casos de fraude.

52. Aunque quedó de manifiesto que todas las entidades examinadas contaban con mecanismos de supervisión y presentación de informes, la Junta observó que 12 de ellas<sup>12</sup> (60%) no habían asignado recursos a las medidas y actividades de lucha contra el fraude. La Junta opina que la asignación de recursos a medidas y actividades de lucha contra el fraude podría poner de manifiesto que la organización está empeñada en luchar contra el fraude y que apoya las políticas de lucha contra el fraude y las actividades relacionadas. La Junta observa también que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas recuperan importes relativamente pequeños de los autores de los fraudes y que las entidades rara vez emprenden acciones legales contra ellos ante los órganos locales encargados del cumplimiento de la ley.

---

<sup>12</sup> Las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, el CCI, el UNFPA, ONU-Hábitat, el UNICEF, el UNITAR, la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, la UNODC, la UNU, el TPIR, el TPIY y el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales.

### Cuadro 5 Casos de fraude, medidas de sensibilización y prevención

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Entidad	Número de casos de fraude y presunción de fraude		Valor de los casos de fraude		Gastos totales		Importe recuperado de las pérdidas por fraude		Tiene una política sobre el fraude	Tiene actividades de sensibilización y capacitación sobre el fraude	Tiene mecanismos de presentación de informes y supervisión	Asigna recursos a actividades y medidas contra el fraude	Tiene capacidad de investigación	Tiene mecanismos de recuperación de los daños, pérdidas y bienes	Tiene una estrategia adecuada
	2015	2014	2015	2015	2015	2015	2015								
Operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I	–	2	n.a.	5 613 140	–	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	
Operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz	52	39	338	8 759 159	No comunicado		Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
CCI	–	–	n.a.	102 654	n.a.	Sí	Limitado (teniendo en cuenta el nivel de riesgo)	Sí	No	Sí <sup>a</sup>	Sí	Sí	Sí	Sí	
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	–	–	n.a.	66 730	n.a.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
PNUD	56	7	2 900	5 057 414	56	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
PNUMA	–	2	19	559 703	n.a.	Sí	Sí			Sí <sup>a</sup>	No	Sí	Sí	Sí	
UNFPA	26	9	120	977 376	No comunicado		Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
UN-Hábitat	1	1	243	167 062	3	Sí	No	Sí	No	Sí <sup>a</sup>	No	Sí	Sí	Sí	
UNICEF	16	38	790	5 095 649	25	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
UNITAR	–	–	n.a.	23 473	n.a.	Sí	No	Sí	No	Sí <sup>a</sup>	Sí	Sí	Sí	Sí	
ACNUR	12	6	200	3 278 872	–	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas	–	–	–	2 423 874	–	No <sup>b</sup>	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	

Entidad	Número de casos de fraude y presunción de fraude		Valor de los casos de fraude	Gastos totales	Importe recuperado de las pérdidas por fraude	Tiene una política sobre el fraude	Tiene actividades de sensibilización y capacitación sobre el fraude	Tiene mecanismos de presentación de informes y supervisión	Asigna recursos a actividades y medidas contra el fraude	Tiene capacidad de investigación	Tiene mecanismos de recuperación de los daños, pérdidas y bienes	Tiene una estrategia adecuada
	2015	2014	2015	2015	2015							
UNODC	1	1	–	278 919	18	Sí	No	Sí	No	Sí <sup>a</sup>	Sí	No
UNOPS	47 <sup>c</sup>	34 <sup>c</sup>	32	671 526	5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
OOPS	41	11	No presentado	1 333 775	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
					comunicado							
UNU	–	–	n.a.	74 632	n.a.	Sí	Sí	Sí	No	Sí <sup>a</sup>	Sí	Sí
ONU-Mujeres	10	4	No comunicado	314 974	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
					comunicado							
TPIR	–	–	n.a.	30 594	n.a.	No	No	Sí		Sí <sup>a</sup>	No	No
TPIY	–	–	n.a.	80 059	n.a.	Sí	Sí	Sí	No	Sí <sup>a</sup>	Sí	No
Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales	–	–	n.a.	35 506	n.a.	Sí	Sí	Sí	No	Sí <sup>a</sup>	Sí	No
<b>Total</b>			<b>4 642</b>	<b>34 945 091</b>	<b>107</b>							

Fuente: Informes de la Junta sobre las distintas entidades.

<sup>a</sup> Utiliza los servicios de la OSSI.

<sup>b</sup> Solo se refiere a la División de Gestión de las Inversiones.

<sup>c</sup> Entre el 82% y el 89% corresponde a fraude en el seguro médico.

## H. Gestión eficaz en función del costo de los servicios institucionales básicos

53. La Junta siguió señalando deficiencias en diversas funciones institucionales en las entidades auditadas a fin de proporcionar recomendaciones claras, objetivas, prácticas y basadas en pruebas que añadan valor a la gestión y las operaciones. Entre las funciones institucionales examinadas se encuentran la gestión de los recursos humanos, los activos, las adquisiciones y los contratos, la TIC, los viajes y los bienes inmuebles, de importancia vital para el realización de las actividades de manera eficaz en función del costo por las entidades en cuestión.

### Gestión de los recursos humanos

#### *Evaluaciones de la actuación profesional*

54. La evaluación de la actuación profesional de los empleados<sup>13</sup> es uno de los principales instrumentos de comunicación que puede utilizar una organización, ya que proporciona información, reconoce la actuación de alta calidad y establece expectativas para el futuro desempeño profesional.

55. En 2015, la Junta detectó casos en que algunas entidades se habían retrasado en las evaluaciones de la actuación profesional o no las habían llevado a cabo, lo que dificultaba determinar si se habían cubierto las necesidades y alcanzado los objetivos establecidos para las contrataciones. Por ejemplo, en el examen de la Junta de mitad de período del sistema de puntuación de la gestión de recursos humanos en las operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I, se puso de manifiesto que el Comité de Gestión supervisaba solo las 41 entidades que no operan sobre el terreno y las 39 entidades sobre el terreno que contaban con pactos del personal directivo superior. El Comité no supervisaba las otras diez entidades que no operan sobre el terreno ni las otras 12 entidades sobre el terreno. Del mismo modo, el OOPS no llevó a cabo la evaluación de 15 de los 16 contratos de consultores y contratistas individuales de distintos departamentos contratantes en la sede de Ammán, ni de 5 de los 15 contratos de consultores y contratistas individuales de distintos departamentos contratantes en la Oficina de Jordania. En el PNUD, se produjeron demoras en la evaluación de los titulares de contratos de servicios<sup>14</sup> en algunas oficinas en los países.

56. Se observaron deficiencias en la evaluación de la actuación profesional del personal en ONU-Mujeres consistentes en que no se realizó o se demoró la planificación de la actuación profesional, la revisión de mitad de año y la revisión final en algunas de las oficinas en los países visitadas.

57. En el PNUD, el 32% de los 262 funcionarios examinados en cuatro oficinas en los países no habían completado el plan de actuación profesional ni se había llevado a cabo el examen de mitad de año de su actuación. La Junta considera que la entidad debe aplicar el Sistema de Gestión y Perfeccionamiento de la Actuación Profesional en las oficinas en el país para garantizar que los directores puedan completar en

<sup>13</sup> Empleados con nombramiento de plazo fijo, consultores y contratistas individuales, y titulares de contratos de servicios.

<sup>14</sup> Incluye personal temporario y consultores

plazo el examen, la documentación y la aprobación de los exámenes de mitad de año y final.

*Funciones básicas desempeñadas por titulares de contratos de servicios y consideraciones sobre las vacantes*

58. La Junta siguió observando que el UNFPA y ONU-Mujeres recurrían a contratistas de servicios para desempeñar funciones reservadas al personal básico (por ejemplo, el apoyo a las operaciones y la asistencia administrativa y de finanzas) o funciones que debían desempeñar funcionarios de las Naciones Unidas. La Junta considera que las entidades deben contratar personal permanente para esos puestos a fin de reforzar la fuerza de trabajo interna y garantizar la preservación de la memoria institucional.

59. En la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, la Junta observó que el total de vacantes del Cuadro Orgánico en la División de Gestión de las Inversiones que llevaban más de seis meses sin cubrirse superaba el 25%. Por ejemplo, la Junta observó que el puesto de Director Adjunto (de la Sección de Gestión del Riesgo y Cumplimiento de Normas) llevaba vacante desde octubre de 2015 y que tampoco se había cubierto un puesto de Oficial de Cumplimiento que se aprobó en 2015 en esa misma sección. La Junta opina que el hecho de tener vacantes de nivel directivo desiertas durante mucho tiempo puede repercutir negativamente en el desempeño de la entidad y conducir a la concentración de la responsabilidad y la sobrecarga de los profesionales, lo que puede poner en peligro la separación de funciones y ocasionar ineficiencias.

60. En el PNUD, 80 de 104 contratos de servicios en cuatro de las seis oficinas en los países visitadas fueron evaluados entre 2 y 40 días antes de su vencimiento, lo que representa una infracción del artículo 4.39 de la Guía del Usuario sobre Contratos que exige realizar esa evaluación dos meses antes del vencimiento del contrato.

*Gestión de la fuerza de trabajo*

61. En un análisis de la gestión de la fuerza de trabajo, la Junta evaluó: a) la planificación de la fuerza de trabajo, b) la delegación de la autoridad, y c) la gestión de la actuación profesional, y llegó a la conclusión de que el ACNUR estaba impulsando la eficiencia mediante el despliegue y uso más eficaces del personal. La entidad se ha comprometido a reducir en un 5% el número de puestos de plantilla y de personal asociado, pero tiene que hacer más para determinar los gastos de personal clasificados como apoyo a los programas. Sin embargo, la Junta observó que, entre 2014 y 2015, los gastos de apoyo a los programas aumentaron en un 23%, mientras que los gastos de los programas disminuyeron en un 5%.

62. En 2014, la Junta comparó a la UNODC con otras entidades de las Naciones Unidas y los datos resultantes señalaron la necesidad de que la UNODC examinara su plantilla e informara a los directivos superiores sobre los resultados. La UNODC está colaborando con otras organizaciones de las Naciones Unidas y evaluando sus estructuras actuales de clasificación de puestos para gestionar el riesgo de deslizamiento de la estructura salarial, el equilibrio entre el personal superior y

subalterno, y las necesidades de personal de la organización en la actualidad y las capacidades que requerirá en el futuro.

63. En el caso de las operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I, la Administración ha realizado escasos avances en la aplicación de la recomendación anterior de la Junta de que elaborara una estrategia de mediano a largo plazo y planes operacionales para la fuerza de trabajo, que deberían basarse en un examen de la estrategia de la Organización por el que se determinarían las carencias que pudieran existir en el número de funcionarios y sus categorías, conocimientos y habilidades (véase A/69/5 (Vol. I), párr. 164). Es fundamental saber en qué momento se deben realizar los movimientos del personal en función de las necesidades institucionales para aplicar de forma eficaz la iniciativa de movilidad del personal.

### **Gestión de activos**

64. Durante el ejercicio examinado, la Junta observó que la mayoría de las entidades, fondos y programas de las Naciones Unidas disponían de sistemas eficaces de gestión de activos para los procedimientos de salvaguarda, registro, valoración y baja en libros de los activos que, en esencia, fortalecían la gestión y el control de los activos.

65. Sin embargo, la Junta observó aspectos que debían mejorarse con respecto a la gestión de activos en las entidades que se indican a continuación:

- En el UNFPA, la Junta observó que la entidad no había actualizado el manual de políticas y procedimientos de inventario en vigor para incorporar los procedimientos de tramitación y gestión de existencias relacionados con el sistema de inventario recientemente establecido, conocido como “Shipment Tracker”. La Junta opina que, en todas las implantaciones progresivas de sistemas, hay que procurar armonizar las políticas relacionadas con los sistemas para que se puedan alcanzar los objetivos previstos.
- La Junta observó que el UNICEF tenía existencias de baja rotación que, al 31 de diciembre de 2015, registraban un valor combinado (entre las existencias del almacén de la División de Suministros de Copenhague y los centros de almacenamiento de Shanghái (China), Panamá y Dubái (Emiratos Árabes Unidos)) de 58,46 millones de dólares. A la Junta le preocupa que la acumulación de existencias sin utilizar durante largos períodos de tiempo pueda traducirse en un bloqueo de los recursos.
- Además, en el UNICEF, la Junta observó que las aprobaciones de las bajas en libros estaban demorándose más de lo conveniente, como pone de manifiesto que, al 31 de diciembre de 2015, 18 artículos con un valor de entrega de 0,69 millones de dólares que se habían remitido a la Junta de Fiscalización de Bienes y a cuyo respecto esta había recomendado que se adoptasen nuevas medidas llevaban entre 1 y 11 meses en espera de la aprobación del Contralor. Este retraso conlleva el riesgo de deteriorar la vida útil de las existencias y puede incidir en la ejecución de los programas y ocasionar gastos de almacenamiento adicionales cuando se mantienen los artículos durante largos períodos.

- La Junta observó que la UNU no había examinado la vida útil de 139 activos (adquiridos entre 1982 y 2011), cuyo valor de saldo neto ascendía a 0,26 millones de dólares (costo original de 2,59 millones de dólares), que habían agotado su vida útil aunque seguían en uso, en contravención de lo dispuesto en la norma 17 de las IPSAS.

### **Gestión de las adquisiciones y los contratos**

66. Cabe suponer que las actividades de gestión de las adquisiciones y los contratos están bien gestionadas porque sus procedimientos tienen que ser lo suficientemente competitivos como para asegurar el ahorro económico, la mejora de la cantidad o calidad de los bienes y servicios recibidos, y una mejor gestión de los riesgos asociados a la adquisición de bienes y servicios.

67. La Junta observó las siguientes deficiencias durante el examen de las actividades de gestión de las adquisiciones y los contratos en el conjunto de las Naciones Unidas y sus fondos y programas:

- La OSSI señaló en su informe la necesidad de que el ACNUR reforzara urgentemente los procesos de adquisiciones de los asociados en la ejecución, es decir, la necesidad de mejorar la supervisión local y el examen del análisis de la relación costo-beneficio de permitir que los asociados obtuvieran una aprobación previa para realizar sus propias adquisiciones, en vez de realizar las adquisiciones por conducto del ACNUR. Además, se dieron casos de demoras en la entrega de bienes u obras y otros en que no se recaudó la indemnización por daños y perjuicios en el UNICEF<sup>15</sup>, el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales y el OOPS. Por ejemplo, en la Oficina de Gaza del OOPS, la Junta observó demoras en la entrega de bienes y servicios (2,69 millones de dólares) por períodos de entre 30 y 110 días con respecto a los plazos establecidos en los contratos por las que no se impusieron las indemnizaciones correspondientes a los proveedores.
- En el OOPS se dieron casos en que no se justificaron adecuadamente las exenciones referidas a cuestiones como la reducción de los plazos de licitación y la no determinación de las necesidades de adquisición en el momento oportuno o la no comunicación de los resultados a los departamentos de adquisiciones y logística.
- En el UNFPA, la Junta observó que se emitía la orden de compra una vez entregados los bienes y prestados los servicios, lo que, en la práctica, significaba que no se estaba utilizando la orden de compra como principal instrumento de contratación ni como instrumento de afectación de fondos, conforme a lo dispuesto en los procedimientos de adquisición del UNFPA y el marco de control interno.
- En el PNUD, la Junta encontró 84 proveedores activos duplicados y 33 proveedores aprobados que tenían cuentas bancarias con números y datos similares, lo que puede dar lugar a equivocaciones al realizar transacciones o

---

<sup>15</sup> La Junta comunicó, en su resumen sucinto anterior (A/70/322), que el UNICEF había experimentado retrasos en la entrega de bienes y servicios en sus oficinas sobre el terreno.



efectuar pagos a proveedores, aunque no se encontró ningún incidente de este tipo durante la auditoría.

- La Junta observó que, en 2011, la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas había decidido considerar la selección de administradores externos como una decisión de inversión y no como un ejercicio de adquisición, y dotarse de directrices separadas para seleccionar y evaluar a los administradores de fondos externos (administradores de inversiones discrecionales). En cambio, a pesar de haber transcurrido más de cuatro años, no se han finalizado las directrices, por lo que la Caja está desaprovechando la oportunidad de contratar a mejores administradores externos y de negociar condiciones más favorables.
- En relación con las operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I, la Junta observó que los procesos de adquisición concebidos para mejorar la relación entre la calidad y el precio no se ejecutaban de manera sistemática, por lo que los contratos no siempre se adjudicaban tras un proceso competitivo adecuado ni estaban sometidos a la gestión del desempeño.
- Con respecto al plan estratégico de conservación del patrimonio de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, en el examen de los contratos vigentes realizado por la Junta se puso de manifiesto que se habían retrasado los productos entregables en relación con distintos contratos para la prestación de servicios de gestión del programa, la prestación de servicios de ingeniería civil y estructural y la presentación del informe definitivo del consultor en relación con un contrato para el estudio de materiales peligrosos. Ninguno de esos contratos incluía cláusulas de indemnización por daños y perjuicios en caso de demoras atribuibles a los contratistas.

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

68. La Junta siguió examinando la gestión de la TIC de las Naciones Unidas y sus fondos y programas, porque una amplia gama de las actividades que realizan las entidades se basan en ella. La Junta encontró los siguientes avances y deficiencias que requieren la intervención de la administración.

#### *Gestión de los gastos de tecnología de la información y las comunicaciones*

69. La Junta examinó la gestión de los gastos de TIC en las entidades, fondos y programas de las Naciones Unidas a fin de determinar si se habían establecido indicadores para seguir la evolución de los gastos de TIC y umbrales para que los proyectos de TIC pudieran ser examinados por el comité pertinente, y comprobar la tendencia general de las inversiones en TIC de las entidades (véase, en el cuadro 6, el análisis de la gestión de los gastos de equipo de TIC).

70. La Junta observó, a partir de los datos facilitados por la administración, que el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, el PNUD, la UNU y las operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I tienen fijados indicadores que facilitan la supervisión de la evolución de los gastos de TIC. En el caso de las operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones está facilitando una mejor comprensión de los gastos de TIC, en particular mediante la presentación a

los Estados Miembros de una previsión a cinco años revisada para toda la Secretaría. Para 2016, la previsión incluirá el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, que no se había tenido en cuenta el año anterior. En general, la Administración ha logrado algunos avances desde el informe anterior de la Junta. Cabe destacar la mejora y la intensificación de la relación de colaboración entre la Oficina y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para aplicar la estrategia de TIC. La Junta reitera la importancia de aumentar la visibilidad de los gastos reales y la situación de los activos de TIC en toda la Secretaría, incluidas las operaciones de mantenimiento de la paz. Sin esta información, la Administración no puede establecer supuestos de planificación sólidos ni presentar a los Estados Miembros opciones plenamente fundamentadas sobre las nuevas inversiones en TIC.

71. La Junta observó que ONU-Hábitat, el OOPS, ONU-Mujeres y el UNFPA no habían establecido indicadores para supervisar la evolución de los gastos de TIC. Por ejemplo, el UNFPA no ha establecido un mecanismo o proceso para la acumulación y la contabilización de los gastos asociados con la creación de aplicaciones y programas informáticos desarrollados internamente. En consecuencia, no estaba claro si los gastos debían ser capitalizados porque no se podía determinar si se encontraban o no por debajo del umbral.

72. Además, la Junta observó que la mayoría de entidades, fondos y programas de las Naciones Unidas han registrado una disminución general del valor contable neto del equipo de TIC, que ha pasado de 276,87 millones de dólares en 2014 a 265,43 millones de dólares en 2015. La disminución del valor contable neto se ha atribuido principalmente a la evolución de las amortizaciones y enajenaciones anuales durante el ejercicio.

73. No obstante, la Junta observó un aumento general del valor contable neto de los programas informáticos (activos intangibles), que pasó de 73,17 millones de dólares en 2014 a 89,18 millones de dólares en 2015.

74. Por otra parte, la Junta halló que la mayoría de entidades, fondos y programas de las Naciones Unidas habían establecido umbrales, lo que permitía que los proyectos de TIC de determinada envergadura fueran revisados y aprobados por comités o juntas de TIC. Por ejemplo, el PNUD y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización requieren que todos los proyectos de TIC sean aprobados por los comités de TIC con independencia de su costo, aunque el nivel de aprobación depende del tamaño del proyecto, de forma que los proyectos de TIC grandes y muy grandes requieren la aprobación de la Junta de TIC, mientras que los de tamaño pequeño y mediano necesitan la aprobación de la Oficina de Gestión y Tecnología de la Información y el responsable institucional.

**Cuadro 6**  
**Análisis de la gestión de los gastos de equipo de TIC**

Entidad	¿Se utiliza algún indicador (como el gasto de TIC por empleado) para supervisar la evolución de los gastos de TIC?	Cuenta con un umbral por encima del cual los proyectos de TIC están sujetos a la revisión y aprobación de un comité	Costo al 31 de diciembre de 2015	Adiciones	Enajenaciones	Valor contable neto	
						2015	2014
Operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I)	Sí	Sí	159 584	14 415	12 980	53 059	59 239
Operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz	Desconocido	Desconocido	370 801	41 068	4 760	120 820	125 213
CCI	No	No	777	92	36	166	171
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	Sí	Sí	119	37	3	55	26
PNUD	Sí	Sí	57 649	7 186	5 034	28 332	27 050
PNUMA	No	No	1 718	–	150	249	357
UNFPA	No	Sí	18 109	2 231	1 676	7 517	7 188
ONU-Hábitat	No	No	777	320	–	396	184
UNICEF	Desconocido	Desconocido	17 697	3 088	2 666	6 953	10 744
UNITAR	n.a.	n.a.	–	–	–	33	40
ACNUR	No	Sí	25 654	1 151	168	11 654	13 840
Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas	Desconocido	Desconocido	1 333	–	3 452	247	529
UNODC	No	Desconocido <sup>a</sup>	1 146	121	425	456	924
UNOPS	n.a. <sup>a</sup>	Sí	–	1 803	854	15 343	13 984
OOPS	No	Sí	39 927	3 747	321	10 426	9 196
UNU	Sí	Sí	3 068	212	81	562	570
ONU-Mujeres	No	Sí	7 423	1 771	511	3 478	2 732
TPIR	n.a.	n.a.	2 321	28	2 305	365	748
TPIY	n.a.	Sí	7 126	60	–	1 810	2 349
Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales	n.a.	Sí	5 423	3 045	–	3 505	1 785
<b>Total</b>			<b>720 652</b>	<b>80 375</b>	<b>35 422</b>	<b>265 426</b>	<b>276 869</b>

<sup>a</sup> No se ha realizado ningún trabajo específico ni ninguna actividad de TIC de envergadura.

*Gestión de la seguridad de la información y planes de recuperación en casos de desastre*

75. La seguridad de la información es vital para proteger la información de la organización del acceso, la utilización, la interrupción, la destrucción, la modificación, la inspección, la grabación o la divulgación sin autorización. Teniendo en cuenta que las actividades de las Naciones Unidas y sus fondos y programas se encuentran dispersas por todo el mundo, la Junta considera necesario reforzar los sistemas de seguridad de la información para mitigar el riesgo de uso indebido de la información.

76. Sin embargo, la Junta observó que 155 funcionarios del PNUD se habían inscrito a cursos sobre seguridad de la información, pero que solo 68 habían completado satisfactoriamente la formación, lo que en la práctica significa que el personal que no ha concluido la formación es más probable que trate indebidamente la información sensible, utilice los sistemas de TIC de manera poco segura, y se convierta fácilmente en víctima de ataques selectivos.

77. La Junta también observó que el OOPS no había establecido el comité directivo para la información y las comunicaciones y que las responsabilidades en materia de seguridad se encontraban distribuidas entre varios funcionarios de TIC, en lugar de estar centralizadas en el personal de seguridad de la TIC con el fin de que se dedicara la atención debida al desempeño de las actividades del programa de seguridad de la información.

78. La Junta también observó que el UNFPA no había examinado 13 de 15 políticas (desde 2012), como exigía su política de seguridad en materia de TIC. En opinión de la Junta, es importante realizar esos exámenes porque los cambios en el entorno de la tecnología de la información y las comunicaciones a menudo plantean la necesidad de realizar un examen periódico de las políticas al respecto a fin de hacer frente a los riesgos relacionados con esos cambios.

79. Asimismo, la Junta observó que el UNFPA no había documentado el plan de recuperación en casos de desastre en materia de TIC ni lo había puesto a prueba para asegurarse de que estuviera actualizado. Esta circunstancia puede repercutir en la continuidad de las operaciones del UNFPA porque la continuidad de los sistemas y la rápida recuperación de datos en caso de desastre dependen de esos planes.

80. Por otra parte, la Junta observó que el Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia todavía no había determinado un emplazamiento para el sistema de recuperación en casos de desastre y que tampoco había reubicado el emplazamiento externo donde se debían conservar las copias de seguridad de los datos, lo que exponía al Tribunal al riesgo de perder información valiosa en caso de desastre.

*Estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones*

81. Las organizaciones necesitan estrategias de TIC para establecer un modelo de gestión de la TIC en lo referente a la determinación y el control de los gastos, el desarrollo de una gestión adecuada del capital humano, la adquisición adecuada de equipos y programas informáticos, la gestión de los proveedores relacionados con la TIC y la elaboración de una estrategia general de gestión de riesgos.

82. Sin embargo, la Junta observó escasos progresos en este ámbito. Por ejemplo, el OOPS no había elaborado su estrategia de TIC, lo que, en la práctica, lo exponía a los desafíos de generar la capacidad necesaria en materia de TIC para respaldar sus propósitos estratégicos y responder oportunamente a la transformación de la organización. Además, el plan estratégico de TIC (2012-2015) de ONU-Mujeres no incluía elementos clave tales como un calendario para la consecución de los resultados previstos, parámetros de medición del éxito o una descripción de los principales riesgos y las opciones para mitigarlos, lo que podría dar lugar a que se aplicara inadecuadamente la estrategia de TIC debido a su supervisión y evaluación inadecuadas respecto de la consecución de los objetivos previstos.

### **Gestión de los viajes**

83. En su resumen sucinto anterior (A/70/322), la Junta señaló que había una necesidad constante de examinar las necesidades reales de viajes oficiales y que las entidades debían adoptar medidas para reforzar la planificación del presupuesto para viajes oficiales a fin de garantizar una asignación y utilización óptimas de los recursos. La Junta recalcó igualmente que era necesario adoptar medidas eficaces para exigir y vigilar el cumplimiento de la política de compra anticipada y que debía fomentarse, en la medida de lo posible, el uso de teleconferencias y videoconferencias por el personal y la administración.

84. El examen de los datos suministrados por la administración que realizó la Junta reveló que, durante el ejercicio examinado, las entidades, fondos y programas de las Naciones Unidas habían implantado medidas eficaces para minimizar los gastos de viajes mediante el uso de métodos alternativos, como políticas de compra anticipada de billetes y el uso de teleconferencias y videoconferencias.

85. Sin embargo, la Junta encontró las siguientes deficiencias que precisaban mejoras:

- El OOPS no tenía una política de compra anticipada de billetes que sirviera de orientación y racionalizara los procesos de aprobación de la gestión de viajes, por lo que, en última instancia, la mayoría de los billetes se reservaron poco antes de la fecha de viaje. En el UNICEF, la Junta recomendó que la entidad examinara la aplicabilidad de su política de reserva anticipada a nivel mundial en vista de los cambios en el sector de los viajes y revisara las estrategias en consecuencia, porque había observado que solo se compraron los billetes con 14 días de antelación para un 35% de los viajes<sup>16</sup>.
- La Junta también observó retrasos en el UNICEF en la aprobación de los anticipos para viajes concedidos al personal, lo que impide a la organización tener la certeza de que la persona realizó el viaje según lo previsto (duración y fechas) y de que se ha cumplido el propósito del viaje. Por ejemplo, en 9 de 10 casos examinados de autorizaciones de viaje abierto (con unos gastos de viaje de más de 1.000 dólares) se detectaron demoras en el cierre del viaje de entre 31 y 170 días.

---

<sup>16</sup> La administración del UNICEF señaló que los cambios en la gestión del inventario de líneas aéreas de América del Norte habían demostrado que era falsa la sabiduría popular sobre la obtención de tarifas reducidas mediante reservas anticipadas.

### **Gestión de bienes inmuebles**

86. La Junta utilizó datos facilitados por la administración para examinar las actividades de gestión de los bienes inmuebles en las entidades, fondos y programas de las Naciones Unidas a fin de evaluar lo siguiente: la existencia de una estrategia de gestión de activos para los edificios que incorporara un plan de mantenimiento continuo: las estrategias utilizadas para sufragar los gastos de mantenimiento y mejora (una forma de organizar actividades de mantenimiento); y la existencia de un sistema de inventario adecuado para la gestión de los activos inmobiliarios.

87. La Junta observó que la mayoría de las entidades, fondos y programas de las Naciones Unidas no contaban con una estrategia de gestión de activos para los edificios que incorporara un plan de mantenimiento continuo. El análisis realizado por la Junta mostró que solo el OOPS, el PNUD, el UNFPA, ONU-Mujeres y la UNU habían elaborado una estrategia de gestión de activos que incluyera un plan de inversión en mantenimiento. Además, la Junta observó que la Secretaría estaba avanzando en la recopilación de datos para poder elaborar una estrategia de gestión de bienes inmuebles, aunque las iniciativas se encontraban en una fase temprana.

88. La Junta observó que, si bien el OOPS y el UNFPA contaban con fondos de amortización, otras entidades, fondos y programas de las Naciones Unidas carecían de estrategias específicas que les permitieran sufragar los gastos de mantenimiento y mejora.

89. Además, la Junta observó que la mayoría de las entidades, fondos y programas de las Naciones Unidas poseían sistemas adecuados de gestión de inventario que permitían gestionar eficazmente los activos inmobiliarios.

90. En relación con las actividades de las Naciones Unidas presentadas en el volumen I, la Secretaría ha empezado a adoptar un enfoque más estratégico en la gestión de sus activos inmobiliarios a nivel mundial. Entre las iniciativas recientes figura la realización del examen estratégico de la infraestructura; la implantación del módulo de gestión de bienes inmuebles de Umoja; la introducción del concepto de lugar de trabajo flexible en Nueva York; y la elaboración de directrices para la gestión de proyectos de infraestructura. En la actualidad, el reto consiste en procurar que con ello se logre mejorar el desempeño y la eficiencia. La ausencia continua de una estrategia inmobiliaria global consensuada y documentada, y la falta de referencias clave del desempeño y datos sobre las tasas de ocupación son deficiencias importantes que deben ser subsanadas para asegurar que el patrimonio inmobiliario tenga la dimensión, la distribución y la composición correctas.

## **I. Transformación institucional**

91. Las Naciones Unidas han llevado a cabo proyectos de transformación institucional que impulsan de manera decisiva su modernización y el mantenimiento de su pertinencia. La Junta siguió informando por separado de proyectos importantes, como el plan maestro de mejoras de infraestructura y el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja).

92. La Junta observó que la implantación de la nueva solución de planificación de los recursos institucionales (Umoja) de la Secretaría, con más de 33.000

funcionarios repartidos entre 400 ubicaciones, era un logro considerable, dada la complejidad del proyecto y sus difíciles comienzos. Umoja sigue siendo fundamental para el éxito de la reforma y la modernización de la administración de las Naciones Unidas y tiene el potencial de generar importantes beneficios para la Organización y los Estados Miembros. Si bien es frecuente que se den problemas en las grandes implantaciones de sistemas de planificación de recursos institucionales, y la Secretaría está haciendo frente a numerosas dificultades a ese respecto, la Junta opina que las dependencias institucionales y el equipo encargado del proyecto deben colaborar de forma constructiva para resolver esos problemas. La Administración también debe demostrar que puede controlar los gastos cada vez más altos del proyecto y materializar los beneficios financieros y de prestación de servicios que se prometieron a fin de presentar un análisis de rentabilidad viable que justifique nuevas inversiones por parte de los Estados Miembros para ejecutar la totalidad del proyecto.

93. El plan maestro de mejoras de infraestructura para la renovación y modernización del recinto de la Sede en Nueva York se encuentra en su fase final después de casi 14 años y una inversión de 2.300 millones de dólares. Se han concluido todas las grandes actividades de adquisición y las obras de construcción importantes, hay obras pendientes en curso y se continúa con el cierre administrativo de los contratos terminados. Se han producido importantes sobrecostos y demoras durante la vida del proyecto, pero la Administración debería concluir el resto de las actividades dentro de los límites del presupuesto antes del 31 de diciembre de 2016, por lo que es probable que la conclusión definitiva y el cierre administrativo se produzcan en 2017. La Administración debe gestionar los riesgos residuales en todo el proyecto y mantener la disciplina de gestión del proyecto para asegurar que este se complete sin tropiezos de conformidad dentro de los plazos y el presupuesto previstos actualmente. En particular, la Administración debe asegurarse de que tiene planes de mantenimiento creíbles para conservar todo el valor del recinto renovado y dar prioridad a las medidas para materializar todos los beneficios de esta considerable inversión de los Estados Miembros.

94. En relación con las operaciones de las Naciones Unidas que se presentan en el volumen I, la Junta ha encontrado pruebas del firme compromiso con la reforma y de los importantes avances en la aplicación de iniciativas impulsadas a nivel central, como las IPSAS, Umoja, la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y la revisión de las estrategias y los enfoques para la gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones, las adquisiciones, los recursos humanos y los bienes inmuebles. A menudo, esas iniciativas han tenido comienzos difíciles, con demoras y gastos superiores a los presupuestados, y han sido necesarias importantes intervenciones del personal directivo superior para reconducirlas. Actualmente existe la oportunidad de utilizar los nuevos sistemas y las capacidades que ofrecen para transformar la Secretaría en una administración más moderna y eficaz en función de los costos. La Secretaría todavía tiene que desarrollar las aptitudes, capacidades y metodologías necesarias para hacer el mejor uso posible de los nuevos sistemas y herramientas, lo que incluye fijar una base de referencia para el desempeño operacional actual y adoptar una metodología formal para lograr la mejora continua.

95. El OOPS implantó un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (REACH), que entró en funcionamiento en 2015. Sin embargo, la Junta observó que, en marzo de 2016, la entidad todavía no había elaborado el plan de obtención de beneficios, que era fundamental para guiar a la administración a la hora de supervisar los beneficios previstos y para garantizar la materialización óptima de las oportunidades previstas en el proyecto.

96. En la UNODC, la mayor iniciativa de transformación institucional es Umoja, y queda mucho por hacer para incorporar los nuevos procesos en la cultura de la entidad para que se puedan obtener los beneficios institucionales y se utilicen datos más completos que faciliten la toma de decisiones.

97. La UNOPS implantó su nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, oneUNOPS, según su plan revisado, en enero de 2016. Aunque el sistema se implantó con éxito en enero de 2016, la Junta detectó que no se había realizado un examen de los riesgos del sistema y de fraude hasta después de la implantación. La UNOPS tropezó con algunos problemas iniciales con respecto a la integridad de los datos de los proveedores y contratistas, lo que hizo que los bancos rechazaran pagos por valor de unos 2,2 millones de dólares. En su informe anterior, la Junta recomendó que la UNOPS obtuviera garantías de expertos independientes sobre la implementación del sistema y la UNOPS contrató a un consultor externo, pero no lo hizo hasta después de implantar el sistema.

98. La UNOPS ha determinado los ahorros que prevé obtener gracias a oneUNOPS, pero quizás no pueda cuantificar exactamente los beneficios del sistema, al igual que en el caso del OOPS. Si bien la UNOPS sabe que al tener su propio sistema ahorrará 1,5 millones de dólares al año, la calidad de los datos disponibles sobre las metas y las actividades puede hacer que no sea fácil cuantificar todos los beneficios del nuevo sistema a partir de los costos de referencia anteriores. Además, si bien los sistemas existentes han proporcionado información detallada de gestión, en el momento en que se realizó la auditoría de la Junta, la UNOPS no había definido todas las necesidades de los usuarios con respecto a la información procedente de su nuevo sistema.

### **III. Estado de aplicación de las recomendaciones anteriores**

99. La Junta siguió ofreciendo recomendaciones de auditoría para tratar de resolver de forma sustancial las deficiencias o los problemas detectados en las auditorías. Por consiguiente, la Junta hace un seguimiento de las recomendaciones formuladas en sus informes anteriores a fin de asegurar que la organización de que se trate ha adoptado medidas para aplicar las recomendaciones o, cuando proceda, justificar por qué algunas recomendaciones no se han aplicado o no se han aceptado.

100. En relación con el período que se examina, la Junta ha resumido en un anexo el estado de aplicación por las organizaciones pertinentes de las recomendaciones de la Junta en el ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2014. En el anexo III del presente informe figura información detallada sobre el estado de aplicación de las recomendaciones por todas las organizaciones.

101. Del total de 515 recomendaciones formuladas para el ejercicio 2014 (hasta junio de 2015 en el caso de las operaciones de las Naciones Unidas para el



mantenimiento de la paz), 210 recomendaciones (41%) se habían aplicado plenamente, lo que representa un descenso de la tasa de aplicación respecto del ejercicio anterior, en que se aplicó plenamente el 49,6% de las recomendaciones anteriores. En cuanto al resto de las recomendaciones, la situación es la siguiente:

- 217 recomendaciones (42%) estaban en vías de aplicación
- 42 recomendaciones (8%) no se habían aplicado
- 20 recomendaciones (4%) habían sido superadas por los acontecimientos
- 17 recomendaciones (3%) se habían reiterado
- 9 recomendaciones (2%) habían sido archivadas

102. El análisis de la Junta ponía de manifiesto que la tasa de recomendaciones no aplicadas había aumentado en comparación con el período anterior. Los motivos de esta tendencia al alza son diversos y se han tratado en informes individuales, e incluyen factores como la necesidad de cambiar las políticas o introducir controles en los sistemas. La Junta reitera algunas enseñanzas críticas extraídas por la Administración en la aplicación de las recomendaciones:

- La necesidad de que la Administración establezca un mecanismo o función de seguimiento específico asignando la responsabilidad concreta de la aplicación de todas las recomendaciones a las divisiones competentes y haciéndolas rendir cuentas por hacerlo dentro de un plazo predeterminado.
- La necesidad de que la Administración asuma un mayor compromiso con la aplicación de las recomendaciones a fin de abordar eficazmente las causas fundamentales de los problemas indicados por la Junta.

#### IV. Agradecimientos

103. La Junta desea expresar su agradecimiento por la cooperación y la asistencia que brindaron a su personal la Secretaría de las Naciones Unidas y sus fondos y programas.

*(Firmado)* **Mussa Juma Assad**  
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzania  
Presidente de la Junta de Auditores

*(Firmado)* **Sir Amyas C. E. Morse**  
Contralor y Auditor General del  
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte

*(Firmado)* **Shashi Kant Sharma**  
Contralor y Auditor General de la India

## Anexo I

### Organizaciones

<i>Organización</i>	<i>Auditor principal</i>
Operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I	Reino Unido
Operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz	India
Centro de Comercio Internacional	Reino Unido
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	República Unida de Tanzania
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	República Unida de Tanzania
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente	República Unida de Tanzania
Fondo de Población de las Naciones Unidas	República Unida de Tanzania
Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos	República Unida de Tanzania
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia	India
Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones	Reino Unido
Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados	Reino Unido
Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas	India
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito	Reino Unido
Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos	Reino Unido
Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente	República Unida de Tanzania
Universidad de las Naciones Unidas	India
Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres	República Unida de Tanzania
Tribunal Penal Internacional para Rwanda	República Unida de Tanzania
Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia	República Unida de Tanzania
Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales	República Unida de Tanzania

## Anexo II

### Explicación de los distintos tipos de opiniones de auditoría

<i>Con comentarios</i>			
<i>Sin salvedades/sin reservas</i>	<i>Con reservas</i>	<i>Adversa</i>	<i>Descargo de responsabilidad</i>
<p>Una opinión sin salvedades significa que los estados financieros de la entidad auditada, en todos sus aspectos de importancia, están preparados de conformidad con el marco de presentación de información financiera correspondiente, es decir, las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público adoptadas por las Naciones Unidas y sus fondos y programas.</p>	<p>Una opinión con reservas significa que el auditor, habiendo obtenido pruebas de auditoría suficientes y apropiadas, determina que los errores, ya sea individuales o en su conjunto, son significativos, pero no tienen un alcance generalizado que afecte todos los aspectos de los estados financieros, o que el auditor no puede obtener pruebas de auditoría suficientes y apropiadas que sirvan de base a la opinión sobre esferas específicas, pero considera que los posibles efectos en los estados financieros de errores no detectados, en caso de existir, podrían ser significativos pero no generalizados. Por tanto, el auditor expresa una opinión sobre la presentación razonable de los estados financieros, pero con una excepción solo en la esfera en que no recibió evidencias de auditoría suficientes.</p>	<p>Una opinión adversa significa que los errores, ya sea por separado o en su conjunto, son tanto significativos como de alcance general para los estados financieros sobre la base de pruebas de auditoría suficientes y apropiadas.</p>	<p>Se emite una opinión con descargo de responsabilidad cuando el auditor no puede obtener evidencias de auditoría suficientes y apropiadas sobre las que pueda basar la opinión, normalmente debido a limitaciones del alcance, y determina que los posibles efectos en los estados financieros de errores no detectados, en caso de existir, podrían ser significativos y generalizados.</p> <p>También se emitirá una opinión con descargo de responsabilidad cuando, en circunstancias muy poco frecuentes en que existan numerosas incertidumbres, el auditor llegue a la conclusión de que, pese a haber obtenido evidencias de auditoría suficientes y apropiadas sobre cada una de ellas, no le es posible formarse una opinión sobre los estados financieros debido a la posible interacción de las incertidumbres y al efecto acumulado que podrían tener en los estados financieros.</p>

*Nota:* El “párrafo de énfasis” señala a la atención de los usuarios una cuestión de interés presentada o revelada en el informe financiero que, a juicio del auditor, tiene una importancia tal que resulta fundamental para que los usuarios puedan comprender el informe financiero. En el apartado “Otras cuestiones” se señalan todos los demás asuntos que sean pertinentes para que los usuarios comprendan la auditoría, las responsabilidades del auditor o el informe de auditoría.

## Anexo III

## Estado de aplicación de las recomendaciones vigentes de ejercicios anteriores

<i>Organización</i>	<i>Número de recomendaciones</i>	<i>Aplicadas totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>No aplicadas</i>	<i>Superadas por los acontecimientos</i>	<i>Reiteradas</i>	<i>Archivadas por la Junta</i>
Operaciones de las Naciones Unidas que figuran en el volumen I	63	6	22	32	1	–	2
Operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz	63	33	25	2	3	–	–
Centro de Comercio Internacional	18	10	4		1	–	3
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	16	12	3	–	1	–	–
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	31	15	7	2	–	7	–
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente	14	4	9	–	–	1	–
Fondo de Población de las Naciones Unidas	20	14	6	–	–	–	–
Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos	20	16	3	–	–	1	–
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia	23	9	14	–	–	–	–
Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones	13	2	10	1	–	–	–
Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados	34	6	25	–	3	–	–
Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas	12	3	7	2	–	–	–
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito	27	6	11	1	7	–	2
Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos	43	22	18	1	–	–	2
Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente	71	25	37	1	1	7	–
Universidad de las Naciones Unidas	14	10	4	–	–	–	–
Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres	19	6	12	–	–	1	–
Tribunal Penal Internacional para Rwanda	7	5	–	–	2	–	–

<i>Organización</i>	<i>Número de recomendaciones</i>	<i>Aplicadas totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>No aplicadas</i>	<i>Superadas por los acontecimientos</i>	<i>Reiteradas</i>	<i>Archivadas por la Junta</i>
Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia	7	6	–	–	1	–	–
Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>515</b>	<b>210</b>	<b>217</b>	<b>42</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>9</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>100</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Total (2014)</b>	<b>526</b>	<b>261</b>	<b>206</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Porcentaje (2014)</b>	<b>100</b>	<b>49,6</b>	<b>39,3</b>	<b>5,5</b>	<b>4,4</b>	<b>0,4</b>	<b>1,0</b>

*Fuente:* informes de la Junta correspondientes a 2015.

*Nota:* las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz tienen un ciclo financiero anual que finaliza el 30 de junio; por consiguiente, las cifras indicadas corresponden a las recomendaciones formuladas hasta el 30 de junio de 2015.