



# Asamblea General

Distr. general  
22 de julio de 2019  
Español  
Original: inglés

---

**Septuagésimo cuarto período de sesiones**  
Tema 134 del programa provisional\*  
**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 2018**

### **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 correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018.

---

\* [A/74/150](#).



## Cartas de envío

### **Carta de fecha 24 de julio de 2019 dirigida a la Presidencia 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 2018.

*(Firmado)* Kay **Scheller**  
Presidente del Tribunal de Cuentas de Alemania  
Presidente de la Junta de Auditores

**Carta de fecha 24 de julio de 2019 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 cuarto período de sesiones.

*(Firmado)* Kay Scheller  
Presidente del Tribunal de Cuentas de Alemania  
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.  Ejecución financiera . . . . .	8
C.  Gestión del efectivo y las inversiones . . . . .	12
D.  Pasivos en concepto de prestaciones de los empleados . . . . .	15
E.  Cuentas por cobrar . . . . .	16
F.  Gastos . . . . .	18
G.  Gestión presupuestaria . . . . .	19
III. Constataciones y recomendaciones . . . . .	21
A.  Constataciones y recomendaciones principales . . . . .	21
B.  Aplicación de las recomendaciones pendientes . . . . .	41
IV. Situación del programa de reforma del Secretario General . . . . .	42
A.  Cambiar el paradigma de gestión. . . . .	44
B.  Reestructuración del pilar de paz y seguridad . . . . .	48
C.  Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Secretaría de las Naciones Unidas . . . . .	49
V.  Agradecimientos . . . . .	53
Anexos	
I.  Organizaciones a las que se refiere el informe . . . . .	54
II. Definición de los distintos tipos de opiniones de auditoría . . . . .	55

---

## Abreviaciones

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CCI	Centro de Comercio Internacional
FNUDC	Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización
CCPPNU	Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
MRITP	Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales
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
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
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 2018**

### *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 deficiencias y los temas comunes señalados por la Junta en los informes sobre 18 entidades presentados a la Asamblea General (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 este informe se resumen las principales cuestiones, entre ellas las relativas a la ejecución, señaladas en los informes sobre cada una de las entidades de las Naciones Unidas que se han presentado a la Asamblea General. La mayoría de los asuntos que se tratan en este informe son de carácter transversal y se refieren a cuestiones que se auditan de manera predeterminada con arreglo a los riesgos de auditoría establecidos 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 de la Junta de Auditores correspondientes a 2018, dirigidos a la Asamblea General, sobre 18 entidades, incluidas las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas<sup>1</sup> (véase el anexo I). La Junta ha seguido brindando información sobre cuestiones transversales, 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 la Comisión sigue considerando útil que se presente esa información (véase [A/70/380](#)).

2. En consecuencia, la Junta ha seguido informando sobre las principales tendencias y las cuestiones transversales en sus informes sobre cada entidad, y en el presente informe sucinto formula observaciones sobre la ejecución financiera, la gestión del efectivo y las inversiones, los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados, las cuentas por cobrar, los gastos y la gestión del presupuesto. Además, la Junta ha incluido un panorama de las actividades de reforma de las Naciones Unidas y del estado de preparación de las diferentes entidades de las Naciones Unidas para llevarla a cabo. A este respecto, se señalan los informes relativos a las Naciones Unidas (Vol. I), las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y el PNUD. La Junta ha recopilado las respuestas recibidas de las entidades de las Naciones Unidas en el presente informe.

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

### A. **Opiniones de auditoría**

3. La Junta de Auditores auditó los estados financieros y examinó las operaciones de 18 organizaciones (véase el anexo I), de conformidad con lo dispuesto en la resolución 74 (I) de la Asamblea General, de 7 de diciembre de 1946.

4. Se emitieron opiniones de auditoría sin reservas respecto de las 18 entidades (en el anexo II figura una definición de las diferentes opiniones de auditoría). Las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas recibieron una opinión sin reservas con una cuestión de interés. La cuestión de interés señala a la atención de los usuarios una cuestión 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.

5. 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.

---

<sup>1</sup> A fin de ayudar más a la Asamblea General en su función de gobernanza, la Junta incluye los datos financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en el presente informe con miras a ofrecer un panorama más completo. Las operaciones de mantenimiento de la paz tienen un ciclo financiero anual que termina el 30 de junio; por consiguiente, las cifras relacionadas con esas operaciones abarcan hasta esa fecha, a menos que se indique otra cosa.

## B. Ejecución financiera

### Resultados netos

6. En el cuadro 1 se presenta una comparación de los resultados netos de la ejecución financiera de las entidades auditadas al cierre de 2017 y 2018. La Junta analizó los estados financieros de las 17 entidades auditadas<sup>2</sup> y observó que 13 de ellas<sup>3</sup> cerraron el ejercicio con superávit, mientras que las otras 4<sup>4</sup> registraron déficits. De esas 4 entidades, solo 1 (ONU-Hábitat) había registrado déficit en el ejercicio económico anterior. Dos entidades que habían registrado déficits en el ejercicio económico anterior (el OOPS y el MRITP) obtuvieron superávits en 2018. Tres entidades que cerraron el ejercicio económico con déficits (las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, el UNITAR y la UNU) habían obtenido superávits en el ejercicio anterior<sup>5</sup>.

7. La principal razón del déficit de 212,5 millones de dólares en los estados financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas correspondientes a 2018 fue la disminución de las cuotas. En el caso de ONU-Hábitat, los ingresos totales aumentaron en 9,9 millones de dólares, debido principalmente al aumento de 19,8 millones de dólares de las contribuciones voluntarias. Además, al contraer el total de gastos en 11,8 millones de dólares, ONU-Hábitat pudo reducir su déficit total de 28,7 millones de dólares en 2017 a 7,0 millones de dólares en 2018. En el caso de la UNU, el déficit de 32,1 millones de dólares se debió principalmente a la disminución de los ingresos a raíz de pérdidas no realizadas por inversiones.

8. La Junta observó que nueve entidades<sup>6</sup> habían mejorado su posición de superávit o déficit, mientras que las otras 8 entidades habían empeorado a ese respecto. Las razones de los cambios en los resultados fueron la reexpresión de los estados financieros (PNUD) y unas pérdidas cambiarias de 19 millones de dólares en 2018 frente a unas ganancias de 94 millones de dólares en ese mismo concepto en 2017 (ACNUR). En los informes de auditoría de cada una de las entidades se ofrece una explicación detallada de esos cambios.

Cuadro 1

### Comparación del superávit/déficit y el activo neto de las entidades

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Entidad	Superávit o déficit		Activo neto	
	2018	2017	2018	2017
Naciones Unidas (Vol. I)	523 110	292 362	3 213 895	2 143 238
Operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas	(212 517)	11 583	823 148	789 006
CCI	21 424	38 915	32 856	7 337

<sup>2</sup> No se incluye la CCPPNU, ya que sigue la norma 26 de las Normas Internacionales de Contabilidad y las IPSAS en lo que respecta a la presentación de informes.

<sup>3</sup> Naciones Unidas (Vol. I), CCI, FNUDC, PNUD, PNUMA, UNFPA, UNICEF, ACNUR, UNODC, UNOPS, OOPS, ONU-Mujeres y MRITP.

<sup>4</sup> Operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, ONU-Hábitat, UNITAR y UNU.

<sup>5</sup> En el caso del PNUD y del ACNUR, las cifras del resumen sucinto de 2017 cambiaron y no se pueden comparar directamente, ya que se han reexpresado. También se reexpresaron las cuentas de la UNU correspondientes a 2017 debido a cambios en la aplicación de la política.

<sup>6</sup> Naciones Unidas (Vol. I), FNUDC, PNUD, PNUMA, ONU-Hábitat, UNFPA, UNOPS, OOPS y MRITP.

Entidad	Superávit o déficit		Activo neto	
	2018	2017	2018	2017
FNUDC	7 934	3 914	107 803	98 521
PNUD	420 200	141 649	5 378 243	4 641 601
PNUMA	183 217	93 680	1 658 045	1 460 384
UNFPA	204 300	185 680	1 080 323	841 511
ONU-Hábitat	(7 004)	(28 674)	315 250	315 940
UNICEF	722 676	788 593	7 465 448	6 593 772
UNITAR	(2 591)	4 626	23 498	25 623
ACNUR	255 775	379 457	2 319 125	1 975 034
UNODC	76 875	83 382	687 038	598 384
UNOPS	38 427	28 966	192 915	158 640
OOPS	105 014	(71 552)	239 274	41 847
UNU	(32 109)	8 891 <sup>a</sup>	415 191	445 442 <sup>b</sup>
ONU-Mujeres	24 458	39 635	413 477	382 883
MRITP	11 979	(8 255)	53 990	(7 387)

Fuente: Estados financieros de las entidades.

<sup>a</sup> La diferencia entre la cifra del resumen sucinto de 2017 (-1 millón de dólares) y el mismo dato de 2017 en el presente informe (8,9 millones de dólares) se debe a un ajuste retroactivo realizado por la ONU en el estado financiero de 2017.

<sup>b</sup> Véase la nota de pie de página *a*; la cifra comunicada en 2017 fue de 420,8 millones de dólares.

9. Las dos columnas de la derecha del cuadro 1 muestran la evolución del activo neto en dos ejercicios (2017 y 2018). La Junta observó que el activo neto del MRITP en 2017 era negativo, mientras que en 2018 había pasado a ser positivo. En 2018, las 18 entidades a que se refiere el presente informe tenían un activo neto positivo, lo que en algunas entidades (por ejemplo, el PNUD) se atribuyó a que se volvieron a evaluar las cifras después de reexpresar los estados financieros.

10. El activo neto de tres entidades<sup>7</sup> disminuyó ligeramente con respecto al ejercicio anterior. La disminución del activo neto del UNITAR y ONU-Hábitat refleja el efecto conjunto del déficit y la ganancia actuarial registrados durante el ejercicio. En el caso de la UNU, la disminución del activo neto se debió principalmente a las pérdidas no realizadas por inversiones del Fondo de Dotación. El activo neto de las 14 entidades restantes<sup>8</sup> se mantuvo estable o aumentó en comparación con el ejercicio anterior.

11. Los aumentos obedecieron a ganancias actuariales derivadas de la valoración de los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados (por ejemplo, Naciones Unidas (Vol. I), operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, PNUD, UNICEF, ACNUR y UNODC) y al aumento de las contribuciones (PNUMA). En los informes de auditoría de cada una de las entidades se ofrece una explicación detallada de esos cambios.

<sup>7</sup> UNITAR, ONU-Hábitat y UNU.

<sup>8</sup> Naciones Unidas (Vol. I), operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, CCI, FNUDC, PNUD, PNUMA, UNFPA, UNICEF, ACNUR, UNODC, UNOPS, OOPS, ONU-Mujeres y MRITP.

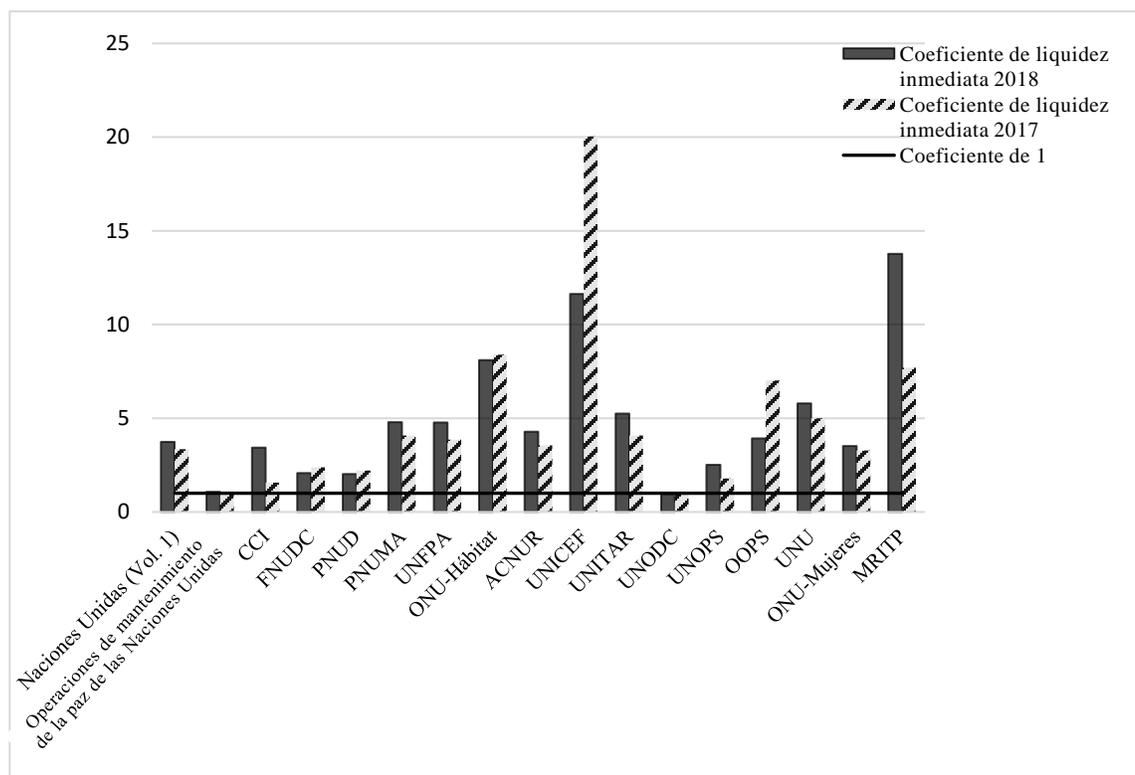
## Coefficientes

12. El análisis de los coeficientes es un análisis cuantitativo de la información proporcionada en los estados financieros. En este informe se examinan cuatro coeficientes principales: el coeficiente activo/pasivo (relación entre el total del activo y el total del pasivo), el coeficiente de liquidez general (relación entre el activo corriente y el pasivo corriente), el coeficiente de liquidez inmediata (relación entre el efectivo más las inversiones a corto plazo más las cuentas por cobrar y el pasivo corriente) y el coeficiente de caja (relación entre el efectivo más las inversiones a corto plazo y el pasivo corriente).
13. El análisis de los coeficientes permite evaluar la sostenibilidad financiera y la liquidez de las entidades de las Naciones Unidas (véanse el cuadro 2 (análisis de los coeficientes) y la figura I (coeficientes de liquidez inmediata)). En general, se considera que un coeficiente de 1 : 1 es un buen indicador de la sostenibilidad financiera o la liquidez. En las notas de pie de página del cuadro 2 se explican detalladamente cada uno de los coeficientes.
14. Las 17 entidades<sup>9</sup> tenían más activos que pasivos, por lo que sus posiciones financieras eran sólidas. Algunas entidades (operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas: 1,19; CCI: 1,14; UNOPS: 1,09; OOPS: 1,29; MRITP: 1,32) tienen coeficientes activo/pasivo cercanos a 1. Un coeficiente superior a 1 indica que la entidad es capaz de atender sus obligaciones totales. Como la mayor parte de sus obligaciones son a largo plazo (pasivos en concepto de prestaciones de los empleados), no existe ninguna amenaza inmediata a su solvencia, pero estas entidades deben fortalecer el activo a largo plazo.
15. La Junta observó además que las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y la UNOPS tenían coeficientes de caja inferiores a 1 : 1, lo que indica presiones de liquidez. En el caso de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, el coeficiente es significativamente inferior a 1 (0,45). La razón principal del bajo coeficiente de caja fue el impago de cuotas, lo que dificultó la situación de liquidez e hizo disminuir el coeficiente de caja, que fue incluso inferior al de 2017 (0,66). Además, la Junta observa que el coeficiente de liquidez general (0,96), el coeficiente de liquidez inmediata (0,95) y el coeficiente de caja (0,91) de la UNOPS en 2018 son inferiores a 1.
16. En el caso de la UNOPS, esos bajos coeficientes normalmente suscitarían preocupación por la liquidez de la entidad; sin embargo, la tendencia refleja una política continuada de inversiones a largo plazo que también pueden liquidarse en cualquier momento. Por consiguiente, el superávit y el activo neto de la UNOPS aumentaron (véase el cuadro 1), pero los coeficientes de liquidez disminuyeron. Esas inversiones a largo plazo no se incluyen en el cálculo de los coeficientes de liquidez, pero pueden considerarse una reserva de liquidez suficiente para hacer frente a las necesidades operacionales, en caso necesario.

---

<sup>9</sup> No se incluye la CCPNU en el análisis debido a que sus operaciones tienen un carácter distinto.

Figura I  
Coeficiente de liquidez inmediata en 2018, frente al de 2017



Fuente: Informes de auditoría de la Junta.

17. En general, la situación financiera de todas las entidades siguió siendo sólida o, al menos, lo suficientemente adecuada. Los coeficientes de solvencia y de liquidez siguieron siendo holgadamente elevados en la mayoría de las entidades y, en el caso de las entidades en las que se aproximaban a 1 : 1 o eran inferiores, su solvencia no se veía amenazada de manera inmediata. Sin embargo, aunque los coeficientes en general muestran suficiente solvencia y los coeficientes de liquidez son suficientemente adecuados (con la excepción de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas), es posible que, desde una perspectiva a corto plazo, pudiera haber presiones de liquidez (véase, por ejemplo, [A/73/5 \(Vol. II\)](#), cap. II, párr. 20).

18. La Junta observó la escasa liquidez del presupuesto ordinario en 2018 (véase [A/74/5 \(Vol. I\)](#), cap. II, párr. 25). La Junta observó que las sumas tomadas en préstamo del Fondo de Operaciones en 2017 no se pudieron reembolsar en 2018. Además, se recurrió a préstamos por valor de 201 millones de dólares de la Cuenta Especial y de 301,66 millones de dólares de las misiones de mantenimiento de la paz terminadas para financiar problemas temporales de liquidez. De esos préstamos, al cierre del ejercicio se habían recuperado 28,24 millones de dólares correspondientes a la Cuenta Especial y 301,66 millones de dólares correspondientes a las misiones de mantenimiento de la paz terminadas.

19. El activo corriente del UNITAR cubre su pasivo corriente. Sus coeficientes han empeorado debido al aumento del pasivo corriente. El aumento del 22,7 % en las cuentas por pagar y los pasivos devengados corrientes ha hecho disminuir los coeficientes de liquidez general, de liquidez inmediata y de caja.

20. La Junta observó además que el efectivo, los equivalentes de efectivo y las inversiones del MRITP ascendieron a 157,19 millones de dólares en 2018, lo que representa un aumento de 86,58 millones de dólares (2017: 70,61 millones de dólares), que se debe a la integración en el Mecanismo del Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia, el cual aportó 74,24 millones de dólares en efectivo e inversiones. El significativo aumento del coeficiente de liquidez inmediata del MRITP en 2018 se debe a este hecho.

**Cuadro 2**  
**Análisis de los coeficientes al 31 de diciembre de 2018**

<i>Entidad</i>	<i>Coeficiente activo/pasivo (total del activo/total del pasivo)<sup>a</sup></i>		<i>Coeficiente de liquidez general (activo corriente/pasivo corriente)<sup>b</sup></i>		<i>Coeficiente de liquidez inmediata ((efectivo + inversiones a corto plazo + cuentas por cobrar)/ pasivo corriente)<sup>c</sup></i>		<i>Coeficiente de caja ((efectivo + inversiones a corto plazo)/pasivo corriente)<sup>d</sup></i>	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Naciones Unidas (Vol. I)	1,54	1,35	4,23	3,88	3,84	3,51	2,84	2,42
Operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas	1,19	1,19	1,25	1,22	1,08	1,06	0,45	0,66
CCI	1,14	1,05	3,52	1,64	3,43	1,57	1,86	0,85
FNUDC	1,96	2,16	2,09	2,39	2,07	2,38	1,00	1,05
PNUD	1,80	1,77	2,08	2,29	2,02	2,22	1,33	1,60
PNUMA	4,88	4,63	6,07	5,41	4,80	4,08	3,24	2,66
UNFPA	3,04	2,57	5,31	4,30	4,77	3,85	3,69	2,78
ONU-Hábitat	3,17	3,20	3,88	3,60	3,52	3,28	2,01	1,71
UNICEF	3,46	2,96	5,45	4,58	4,29	3,55	2,90	2,56
UNITAR	2,88	3,23	11,93	22,68	11,63	20,04	7,30	12,22
ACNUR	3,35	2,98	9,53	9,86	8,10	8,39	4,03	4,32
UNODC	3,03	2,73	5,44	4,18	5,24	4,07	4,30	2,92
UNOPS	1,09	1,09	0,96	1,02	0,95	1,01	0,91	0,95
OOPS	1,29	1,04	3,06	2,27	2,52	1,78 <sup>e</sup>	2,00	1,34
UNU	6,72	7,66	3,96	7,05	3,92	7,01	2,13	4,69
ONU-Mujeres	4,23	4,07	6,60	6,17	5,80	4,99	5,42	4,04
MRITP	1,32	0,94	13,85	7,88	13,77	7,69	10,25	5,19

*Fuente:* Informes de auditoría de la Junta.

<sup>a</sup> Un coeficiente alto, de al menos 1, indica que la entidad es capaz de atender sus obligaciones totales.

<sup>b</sup> Un coeficiente alto, de al menos 1, indica que la entidad es capaz de pagar su pasivo corriente.

<sup>c</sup> El coeficiente de liquidez inmediata ofrece una visión más prudente que el coeficiente de liquidez general, ya que no incluye las existencias ni otros activos corrientes, que son más difíciles de convertir en efectivo. Un coeficiente más alto refleja una situación financiera más líquida a corto plazo.

<sup>d</sup> El coeficiente de caja es un indicador de la liquidez de una entidad; refleja la cantidad de efectivo, equivalentes de efectivo o fondos invertidos que hay en el activo corriente para cubrir el pasivo corriente.

<sup>e</sup> Debido a que se ha vuelto a calcular, la cifra del resumen sucinto de 2017 (1,46) difiere de la cifra indicada para 2017 en el presente informe (1,78).

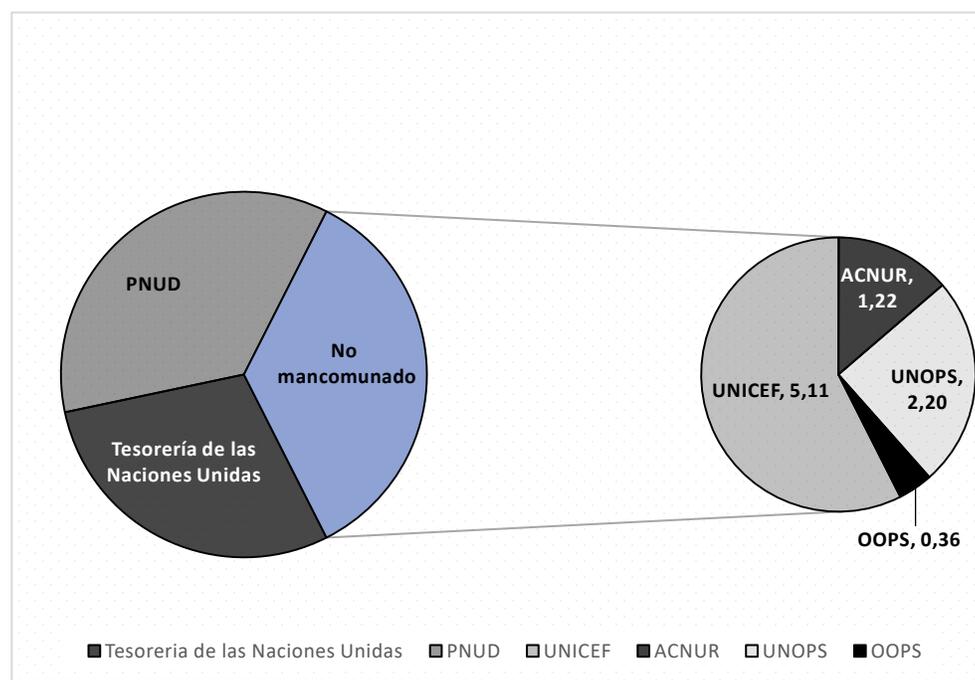
### C. Gestión del efectivo y las inversiones

21. Las Naciones Unidas y varios de sus fondos y programas administran importantes cantidades de efectivo e inversiones. En algunos casos, las administraciones han establecido funciones de tesorería especializadas para atender

sus respectivas necesidades, y algunas también prestan servicios de administración del efectivo a otras organizaciones. Con la implantación de Umoja, el sistema de planificación de los recursos institucionales, las Naciones Unidas introdujeron un sistema de banco interno en el que las cuentas bancarias ya no están asociadas a cada una de las entidades. En el sistema de banco interno, las cuentas bancarias están organizadas por moneda y por país, y todas las entidades participantes las utilizan para realizar transacciones. Asimismo, la Tesorería de las Naciones Unidas mantiene un fondo de inversiones para invertir los fondos mancomunados de las entidades participantes.

Figura II  
**Cuenta mancomunada de efectivo e inversiones de las Naciones Unidas y otras entidades, 2018**

(En miles de millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Estados financieros e información proporcionada por las entidades.

22. Al 31 de diciembre de 2018, ocho entidades<sup>10</sup> incluidas en el presente informe participaban en la cuenta mancomunada de inversiones administrada por la Tesorería de las Naciones Unidas (véase también el párr. 55), que gestionaba efectivo e inversiones por un valor total de 7.380 millones de dólares en esa cuenta. Además, el PNUD gestiona inversiones para su propio programa y, en virtud de acuerdos de prestación de servicios, para otras entidades<sup>11</sup> de las Naciones Unidas, que representan en total cinco entidades incluidas en el presente informe.

<sup>10</sup> Naciones Unidas (Vol. I), operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, CCI, PNUMA, ONU-Hábitat, UNODC, UNU y MRITP.

<sup>11</sup> FNUDC, PNUD, UNFPA, UNITAR y ONU-Mujeres. Las cifras del cuadro 3 referentes al PNUD y el FNUDC se obtuvieron a partir de los estados financieros e incluyen el efectivo y los saldos en bancos que no forman parte de las inversiones. Además, los saldos de las inversiones también incluyen las inversiones subcontratadas por el PNUD a administradores de fondos externos. Las cifras correspondientes al UNFPA, el UNITAR y ONU-Mujeres se obtuvieron a partir de los estados financieros de cada una de las entidades. El PNUD también gestiona las inversiones de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, que se

23. A medida que aumentan los saldos de caja y el número de cuentas, transacciones y divisas de pago, aumenta también la necesidad de una administración profesional del efectivo y las inversiones para gestionar correctamente los riesgos y los rendimientos. Además, es indispensable que las Naciones Unidas y sus fondos y programas gestionen los fondos públicos mediante una estrategia dirigida a salvaguardar los recursos y garantizar que siempre haya el efectivo necesario para sustentar las operaciones y que se mantenga el nivel óptimo de inversiones necesarias para respaldar la ejecución de sus actividades. La gestión mancomunada del efectivo y las inversiones es el modelo más conveniente para asegurar la eficacia. De esa manera se reduce el costo de las transacciones y se prestan servicios especializados de gestión de inversiones a las entidades participantes.

24. En general, las inversiones tanto a corto como a largo plazo están aumentando, algunas de manera significativa (véase el cuadro 3). Las inversiones superan los 1.000 millones de dólares en seis entidades (Naciones Unidas (Vol. I), operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, PNUD, UNFPA, UNICEF y UNOPS). En el cuadro 3 se muestra la situación del efectivo, los equivalentes de efectivo y las inversiones en las 17 entidades<sup>12</sup>, al 31 de diciembre de 2018.

Cuadro 3

**Efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones al 31 de diciembre de 2018**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Entidad	Efectivo y equivalentes de efectivo		Inversiones (a largo y a corto plazo)		Activo total		Efectivo e inversiones (porcentaje del activo total)		¿Qué entidad administra los fondos mancomunados?
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	
Naciones Unidas (Vol. I)	366 242	272 239	3 187 391	2 862 488	9 182 108	8 320 611	38,70	37,67	Tesorería de las Naciones Unidas
Operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas	88 754	280 876	1 326 517	1 760 167	5 049 879	5 002 125	28,03	40,80	PNUD
CCI	8 960	4 303	82 661	50 249	273 562	167 177	33,49	32,63	PNUD
FNUDC	5 274	3 867	107 307	91 583	220 443	183 090	51,07	52,13	Tesorería de las Naciones Unidas
PNUD <sup>a</sup>	1 066 555	1 045 936	6 237 157	5 665 711	12 110 520	10 662 592	60,31	62,95	PNUD
PNUMA	81 626	54 916	753 953	642 454	2 085 355	1 863 178	40,07	37,43	Tesorería de las Naciones Unidas
UNFPA	150 877	184 391	1 001 147	776 127	1 609 481	1 376 230	71,58	69,79	No ha mancomunado recursos
ONU-Hábitat	21 613	16 904	198 848	196 615	460 502	459 651	47,87	46,45	PNUD
UNICEF	995 259	883 578	4 114 670	4 217 328	10 505 168	9 952 696	48,64	51,25	No ha mancomunado recursos
UNITAR	2 381	4 324	21 424	13 062	36 004	37 124	66,12	46,83	Tesorería de las Naciones Unidas
ACNUR	965 055	945 635	250 000	170 000	3 304 669	2 972 565	36,77	37,53	No ha mancomunado recursos

cubre en la auditoría de las Naciones Unidas (Vol. I), por lo que no tiene estados financieros independientes que audite la Junta y, por lo tanto, no se incluye como entidad independiente en este informe.

<sup>12</sup> Se excluye la CCPPNU.

Entidad	Efectivo y equivalentes de efectivo		Inversiones (a largo y a corto plazo)		Activo total		Efectivo e inversiones (porcentaje del activo total)		¿Qué entidad administra los fondos mancomunados?
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	
UNODC	70 276	53 995	648 913	570 099	1 026 126	944 400	70,09	66,08	No ha mancomunado recursos
UNOPS	537 888	436 118	1 663 480	1 436 478	2 317 458	1 996 474	94,99	93,80	Tesorería de las Naciones Unidas
OOPS	362 625	271 423	–	–	1 062 456	985 984	34,13	27,53	PNUD
UNU	21 851	27 493	369 279	390 228	487 781	512 304	80,19	81,54	Tesorería de las Naciones Unidas
ONU-Mujeres	57 295	71 176	413 270	330 490	541 481	507 693	86,90	79,51	Tesorería de las Naciones Unidas
MRITP	15 367	5 561	141 825	65 047	223 669	115 325	70,28	61,23	PNUD

Fuente: Estados financieros de las entidades.

<sup>a</sup> Incluye los siguientes saldos de fondos en custodia: 330 millones de dólares de efectivo en 2018 (2017: 209 millones de dólares) y 456 millones de dólares de inversiones en 2018 (2017: 326 millones de dólares).

#### D. Pasivos en concepto de prestaciones de los empleados

25. Las prestaciones posteriores a la separación del servicio son las pagaderas después de completarse el período de empleo, pero no incluyen los pagos en concepto de rescisión del nombramiento. Las prestaciones posteriores a la separación del servicio comprenden los planes de pensión, la atención médica después de la separación del servicio (seguro médico posterior a la separación del servicio), las primas de repatriación y otras sumas fijas pagaderas después de terminado el período de empleo. Las prestaciones de jubilación se pagan a través de la CCPPNU.

26. En el cuadro 4 se presenta la situación de los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados (excluidas las relacionadas con la jubilación) en las entidades (véase también el párr. 49).

27. Los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados aumentaron durante el ejercicio en tres entidades (UNITAR, UNOPS y MRITP) y disminuyeron en 15 entidades, y representaron una de las partidas más importantes del pasivo en la mayoría de ellas. La principal razón de las disminuciones fue la tasa de descuento más elevada que se utilizó en las valuaciones actuariales. En 12 entidades, esas obligaciones ascendían a más de una cuarta parte (25 %) del total del pasivo, y en siete entidades representaban más de la mitad del total del pasivo. En el caso de las Naciones Unidas (Vol. I), el UNITAR, el ACNUR y el OOPS, los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados representaban incluso más del 75 % (en el caso del OOPS, el 88,18 %).

28. El seguro médico posterior a la separación del servicio es un plan de seguro médico para los exfuncionarios y sus familiares a cargo. El seguro médico posterior a la separación del servicio solo está disponible como continuación (sin interrupción entre el período de servicio activo y la jubilación) de la cobertura anterior durante el servicio activo en un plan de seguro médico contributivo de las Naciones Unidas.

29. En 2018, los montos más elevados en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio (con cuentas de más de 1.000 millones de dólares) correspondían a las Naciones Unidas (Vol. I), las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, el PNUD y el UNICEF.

**Cuadro 4**  
**Situación de los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados en las entidades**  
**al 31 de diciembre de 2018**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Entidad	Total de los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados <sup>a</sup>		Total del pasivo		Total de los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados (porcentaje del total del pasivo)		Seguro médico posterior a la separación del servicio	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Naciones Unidas (Vol. I)	4 820 748	5 170 187	5 968 213	6 177 373	80,77	83,70	4 274 895	4 589 268
Operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas								
CCI	1 730 184	1 839 194	4 226 731	4 213 119	40,93	43,65	1 367 178	1 411 226
CCNU	88 898	91 332	240 706	159 840	36,93	57,14	78 117	79 268
FNUDC	13 388	14 202	112 630	84 569	11,89	16,79	8 632	9 049
PNUD	1 325 242	1 616 763	6 732 277	6 020 991	19,69	26,85	1 036 847	1 316 407
PNUMA	194 520	206 049	427 310	402 794	45,52	51,15	155 897	166 343
UNFPA	387 261	415 803	529 158	534 719	73,18	77,76	332 798	359 921
ONU-Hábitat	45 247	48 601	145 252	143 711	31,15	33,82	34 707	37 780
UNICEF	1 532 289	1 638 022	3 039 720	3 358 924	50,41	48,77	1 287 169	1 390 497
UNITAR	10 556	10 260	12 506	11 501	84,41	89,21	8 351	8 060
ACNUR	776 675	818 364	985 545	997 531	78,81	82,04	588 581	633 273
CCPPNU	87 891	94 363	362 889	411 292	24,22	22,94	80 477	86 601
UNODC	116 597	120 657	339 088	346 016	34,39	34,87	87 962	91 350
UNOPS	109 292	105 746	2 124 543	1 837 834	5,14	5,75	67 631	66 464
OOPS	725 850	815 122	823 182	944 137	88,18	86,34	585	654
UNU	16 173	16 935	72 590	66 862	22,28	25,33	11 191	11 818
ONU-Mujeres	90 018	92 850	128 004	124 810	70,32	74,39	64 238	67 953
MRITP <sup>b</sup>	122 784	95 169	169 679	122 712	72,36	77,55	105 359	79 039

Fuente: Estados financieros e información proporcionada por las entidades.

<sup>a</sup> No incluye los pasivos en concepto de pensiones.

<sup>b</sup> No incluye los pasivos en concepto de pensiones de los magistrados.

## E. Cuentas por cobrar

30. Las cuentas por cobrar son efectivo u otros activos adeudados a la organización por un tercero. Las cuentas por cobrar se reconocen cuando existe un acuerdo de transferencia vinculante, pero no se han recibido el efectivo o los activos de que se trate. La Junta divide las cuentas por cobrar en tres categorías:

- a) Total de cuentas por cobrar (cuotas, contribuciones voluntarias y otras cuentas por cobrar);
- b) Cuentas por cobrar que llevan pendientes un año o más tiempo;
- c) Cuentas por cobrar de otras entidades de las Naciones Unidas.

31. Al 31 de diciembre de 2018, las 17 entidades<sup>13</sup> de las Naciones Unidas indicadas en el cuadro 5 acumulaban un total de 14.272 millones de dólares en cuentas por cobrar (cuotas, contribuciones voluntarias y otras cuentas por cobrar). Las cuentas por cobrar que llevaban pendientes un año o más tiempo ascendían a 1.714 millones de dólares, mientras que las adeudadas por otras entidades de las Naciones Unidas representaban 780 millones de dólares.

32. La entidad con más cuentas por cobrar es el PNUD, debido a los compromisos y los acuerdos con los asociados en la financiación, incluidos los correspondientes a ejercicios venideros.

33. El PNUMA es la única entidad con cuentas por cobrar de otras entidades de las Naciones Unidas de más de 50 millones de dólares, con un total de 566,2 millones de dólares en 2018, cifra cuatro veces superior a la de las otras 16 entidades juntas. Esto se debe a que existen acuerdos entre el PNUMA, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y el Banco Mundial que abarcan más de un ejercicio, y los fondos conexos son desembolsados por el Fondo al PNUMA en tramos de 20 millones de dólares cada dos o tres meses, dependiendo de las necesidades de flujos de efectivo.

34. Las cuentas por cobrar de la mayoría de las entidades están pendientes desde hace menos de un año; en el caso de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, 380 millones de dólares, es decir, aproximadamente el 24 % del total de las cuentas por cobrar (1.600 millones de dólares), llevan pendientes de pago un año o más.

#### Cuadro 5 Cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2018

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Entidad	Total de cuentas por cobrar (cuotas, contribuciones voluntarias y otras cuentas por cobrar)		Cuentas por cobrar pendientes desde hace un año o más		Cuentas por cobrar de otras entidades de las Naciones Unidas	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Naciones Unidas (Vol. I)	1 163 116	1 078 631	880 008	561 900	45 000	74 074
Operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas	1 600 235	969 731	384 922	264 496	17 805	20 740
CCI	174 562	105 992	–	169	2 195	89
FNUDC	105 390	86 547	53	74	7 920	5 911
PNUD	4 424 859	3 604 790	4 561	3 747	22 164	60
PNUMA	819 591	752 555	217 439	199 207	566 199	543 287
UNFPA	350 615	327 523	772	49	5 985	3 076
ONU-Hábitat	184 682	197 372	29 185	45 399	10 923	19 769
UNICEF	3 398 522	2 756 843	1 461	1 376	48 013	35 455
UNITAR	11 508	15 966	1 561	4 831	–	84
ACNUR	1 457 323	1 305 680	39 226	10 371	33 075	23 442
UNODC	260 552	290 784	113 513	99 258	6 979	1 255
UNOPS	81 913	103 717	1 465	5 951	11 335	21 559
OOPS	66 585	64 425	3 588	4 497	609	1 637

<sup>13</sup> Se excluye la CCPPNU.

Entidad	Total de cuentas por cobrar (cuotas, contribuciones voluntarias y otras cuentas por cobrar)		Cuentas por cobrar pendientes desde hace un año o más		Cuentas por cobrar de otras entidades de las Naciones Unidas	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
UNU	46 041	43 215	2 212	1 932	1 333	409
ONU-Mujeres	19 504	41 866	25	474	–	3 525
MRITP	50 579	26 510	34 153	7 790	27	14 865

Fuente: Estados financieros e información proporcionada por las entidades.

## F. Gastos

35. En el cuadro 6 se muestra que, al 30 de junio de 2018, las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas tenían los gastos más elevados de las 18 entidades. El total de gastos de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas ascendió a 7.956 millones de dólares, lo que representa una disminución de aproximadamente 307 millones de dólares respecto de 2017. El 24,32 % del total de gastos de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas corresponden a gastos de personal, que ascendieron a 1.935 millones de dólares en 2018, casi la misma cantidad que en 2017 (1.936 millones de dólares). En 2018, el número de funcionarios pasó a ser de 15.048, una ligera disminución respecto de los 15.770 de 2017.

36. La Junta observó que el OOPS tenía muchos funcionarios (un total de 29.628) al 31 de diciembre de 2018, el mayor número de miembros del personal de las 18 entidades a que se refiere el presente informe. Esta cifra casi duplica a la de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, por ejemplo, que cuentan con 15.048 funcionarios. La Junta atribuye esto, entre otras razones, a que el OOPS es un organismo de obras.

37. La Junta también observó que el MRITP era la entidad en que los gastos de personal representaban el porcentaje más elevado del total de gastos (74,43 %) al 31 de diciembre de 2018. La relación entre los gastos de personal y los gastos totales es más elevada, no porque los gastos de personal del MRITP sean elevados, sino porque los gastos no relacionados con el personal son bajos. Aunque desempeñen las mismas funciones que el personal, estos empleados son contratistas, por lo que sus gastos se contabilizan como gastos de grupos de expertos, que no son gastos de personal.

38. Por el contrario, la UNOPS tenía el porcentaje más bajo de gastos de personal respecto de los gastos totales: un total del 13,42 % al 31 de diciembre de 2018. La Junta lo atribuye a que UNOPS es una entidad de las Naciones Unidas que apoya y gestiona la ejecución de proyectos para el sistema de las Naciones Unidas y sus asociados.

39. Además, la Junta observó que, en el OOPS, los gastos medios de personal por funcionario son de 22.740 dólares al año. Otras entidades de las Naciones Unidas, como el UNITAR (227.190 dólares), tienen mayores gastos de personal por funcionario debido a que tienen muchos puestos de categoría superior. Los contratistas de la ONU con acuerdos de servicios de personal se consideran empleados a efectos de la presentación de informes conforme a las IPSAS, pero no se cuentan como miembros del personal de conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal. Por lo tanto, los sueldos correspondientes a los acuerdos de servicios de personal se han eliminado a efectos del cálculo de los gastos de personal por funcionario que figura en el cuadro 6.

## Cuadro 6

**Total de gastos y gastos de personal correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018**

(Miles de dólares de los Estados Unidos y número de funcionarios)

Entidad	Total de gastos		Gastos de personal (sueldos, prestaciones y subsidios de los empleados)		Número de funcionarios		Gastos de personal (porcentaje de los gastos totales)		Gastos de personal por funcionario	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Naciones Unidas (Vol. I)	6 267 316	5 788 872	2 543 154	2 437 107	19 150	19 080	40,58	42,10	132,80	127,73
Operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas	7 956 816	8 263 932	1 935 390	1 936 894	15 048	15 770	24,32	23,44	128,61	122,82
CCI	98 687	88 210	51 726	54 114 <sup>a</sup>	323	299	52,41	61,35	160,14	180,98
FNUDC	60 855	64 585	20 915	19 350	144	136	34,37	29,96	145,24	142,28
PNUD	5 096 827	5 094 775	865 059	882 598	7 011	7 203	16,97	17,32	123,39	122,53
PNUMA	558 532	562 235	177 816	170 305	1 276	1 278	31,84	30,29	139,35	133,26
UNFPA	1 086 020	926 869	290 046	265 916	2 785	2 648	26,71	28,69	104,15	100,42
ONU-Hábitat	185 748	197 482	45 868	44 616	293	291	24,69	22,59	156,55	153,32
UNICEF	5 969 757	5 863 433	1 416 290	1 310 272	13 741	14 195	23,72	22,35	103,07	92,31
UNITAR	28 584	28 129	10 678	10 829	47	48	37,36	38,50	227,19	225,60
ACNUR	4 082 519	3 850 955	996 364	929 722	12 240	11 621	24,41	24,14	81,40	80,00
CCPPNU	70 119	97 400	36 124	34 007	276	272	51,52	34,91	129,94	125,03
UNODC	332 270	308 703	120 018	107 403	840	804	36,12	34,79	142,88	133,59
UNOPS	923 668	815 855	123 977	125 670	756	766	13,42	15,40	163,99	164,06
OOPS	1 190 223	1 310 444	673 816	695 982	29 628	31 042	56,61	53,11	22,74	22,42
UNU <sup>b</sup>	90 538	107 838	26 711	23 849	121	116	29,50	22,12	145,65	121,84
ONU-Mujeres	380 260	338 615	126 584	115 870	992	816	33,29	34,22	127,60	142,00
MRITP	89 912	74 106	66 918	56 955	501	492	74,43	76,86	133,57	115,76

Fuente: Estados financieros e información proporcionada por las entidades.

<sup>a</sup> La cifra indicada por la entidad se ha reexpresado para facilitar su comparación, por lo que es ligeramente diferente a la del informe del ejercicio anterior.

<sup>b</sup> Los gastos de personal por funcionario se calculan sin incluir los sueldos correspondientes a los acuerdos de servicios de personal.

## G. Gestión presupuestaria

40. En toda organización, el presupuesto es un instrumento clave para decidir cómo se asignan los recursos para cumplir los objetivos estratégicos. Los presupuestos deben reflejar las prioridades y aspiraciones de una organización y transmitir la visión de la administración sobre los recursos que se necesitan para alcanzarlas.

**Cuadro 7**  
**Estado del presupuesto de las distintas entidades correspondiente**  
**al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Entidad</i>	<i>Presupuesto total 2018</i>			<i>Número de presupuestos</i>
	<i>Consignación</i>	<i>Gastos</i>	<i>Diferencia</i>	
Naciones Unidas (Vol. I)	2 875 708	2 815 270	60 438	2
Operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas	7 497 550	7 423 742	73 808	18
CCI	37 604	36 348	1 256	1
FNUDC	14 458	11 430	3 028	1
PNUD	660 004	555 436	104 568	1
PNUMA	95 513	85 180	10 333	5
UNFPA	388 133	374 693	13 440	1
ONU-Hábitat	21 643	19 522	2 121	2
UNICEF	6 267 931	5 946 390	321 541	6
UNITAR	26 073	28 219	(2 146)	3
ACNUR	8 220 453	4 226 254	3 994 199	1
CCPPNU	95 767	91 893	3 874	2
UNODC	349 239	332 956	16 283	2
UNOPS	71 172	59 088	12 084	1
OOPS	1 111 822	975 116	136 706	1
UNU	56 336	52 838	3 498	1
ONU-Mujeres	403 528	368 620	34 908	2
MRITP	98 380	86 517	11 863	1

*Fuente:* Información proporcionada por las entidades.

41. La Junta observó que, de las 18 entidades examinadas, por lo menos 17 habían incurrido en gastos inferiores a los previstos en el presupuesto consignado. El UNITAR es la única entidad cuyos gastos imputados al presupuesto son ligeramente superiores a la consignación. La diferencia se debió al aumento de la movilización de recursos y al correspondiente incremento de los gastos en la ejecución de las actividades programáticas. Los gastos del PNUD, el UNICEF, el OOPS y el ACNUR fueron inferiores al presupuesto consignado en más de 100 millones de dólares.

42. El presupuesto total del ACNUR se prepara siguiendo una metodología de evaluación global de las necesidades. La evaluación de las necesidades de las personas de la competencia del ACNUR sirve de base para formular las estimaciones para el presupuesto por programas; esta estimación podría ser diferente del gasto. Sin embargo, los fondos disponibles en 2018 ascendían a 4.710 millones de dólares. El ACNUR es uno de los pocos organismos que utiliza la metodología de la presupuestación basada en las necesidades, que no es directamente comparable con la metodología de otros organismos. El ACNUR utiliza esta metodología de presupuestación a petición de sus Estados miembros.

43. En el caso del PNUD, la incertidumbre de las contribuciones voluntarias a los recursos ordinarios dio lugar a la diferencia indicada, debido a lo cual se realizaron menos gastos con cargo al presupuesto de los previstos en el presupuesto anual para

2018. La inestabilidad de la financiación afecta a la planificación y la ejecución en entidades como el ACNUR y el PNUD.

44. En cuanto al OOPS, la variación en la utilización del presupuesto se debe a diversos factores, como las medidas de gestión para reducir el déficit de caja, la distribución de efectivo y alimentos del programa de red de protección social y otras reservas presupuestarias.

45. En el caso del UNICEF, la diferencia se debe, entre otros factores, a las condiciones locales que han influido en la puesta en marcha de las actividades de ejecución.

46. La Junta observó que nueve entidades tenían varios presupuestos para diferentes fines. Todas las entidades tenían un presupuesto directamente relacionado con los estados de comparación de los importes presupuestados y reales que figuran en los estados financieros.

### **III. Constataciones y recomendaciones**

#### **A. Constataciones y recomendaciones principales**

47. El mandato de auditoría de la Junta se deriva del artículo VII del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas. En virtud del párrafo 7.5, la Junta puede formular observaciones acerca de la eficiencia de los procedimientos financieros, el sistema de contabilidad, la fiscalización financiera interna y, en general, la administración y gestión de la Organización. Por consiguiente, en la sección siguiente la Junta presenta sus principales constataciones y recomendaciones resultantes de las auditorías financieras y de los resultados que llevó en relación con el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018. La Junta destaca las principales constataciones y recomendaciones relativas a las 18 entidades de las Naciones Unidas a que se refiere el presente informe.

#### **Naciones Unidas (Vol. I)**

48. El pasivo correspondiente a los jubilados se prorrateó con arreglo a la proporción que representaban estos en 2009, ya que la administración no pudo determinar qué proporción de jubilados correspondía a cada entidad actualmente. Esto afectó a la exactitud del pasivo reflejado en los estados financieros del volumen I.

49. Los gastos de personal indicados en los estados financieros del volumen I se financiaron con cargo al presupuesto ordinario y a recursos extrapresupuestarios. Sin embargo, los pasivos en concepto de prestaciones a largo plazo de los empleados (véase también el párr. 26) no se dividieron entre estos dos grupos de fondos. Sería conveniente determinar qué proporción de los pasivos en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio se sufragan con recursos extrapresupuestarios y reflejar ese dato en los estados financieros para mejorar la transparencia y ayudar a hacer el seguimiento de los recursos disponibles para financiar ese pasivo.

50. La valuación hecha por el actuario de las prestaciones por terminación del servicio se basa en los datos de los afiliados, la información médica de los jubilados y otra información proporcionada por las Naciones Unidas. La exactitud de la valuación depende de la precisión de la información proporcionada. La Junta observó deficiencias y anomalías en la información proporcionada al actuario y en los datos correspondientes de Umoja. La Junta también observó que algunas hipótesis principales que podían afectar a la valuación de las obligaciones en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio no estaban actualizadas.

51. Las Naciones Unidas han establecido planes de autoseguro médico y dental para el personal y los jubilados de las Naciones Unidas. La Junta observó la falta de un mecanismo adecuado de control interno que sirviera para ofrecer garantías acerca del programa de seguro médico y mantener sus costos. Además, se observaron diferencias entre la lista de casos de fraude y de presunción de fraude en relación con el seguro médico proporcionada por la Contraloría y la presentada por la Sección de Seguros Médicos y de Vida. La Junta observó que el marco contractual para la denuncia de casos de fraude y de presunción de fraude por los administradores externos no era uniforme. La Junta solo encontró un único acuerdo en el que se prevenían procedimientos de denuncia de los casos de fraude y de presunción de fraude. Además, no había información ni una valoración de la situación relativa a la recuperación de los montos obtenidos fraudulentamente, no se hacía un seguimiento de la recuperación de esas sumas y no había un marco habilitador para la rendición de cuentas respecto de la recuperación de los importes pagados en virtud de solicitudes de reembolso fraudulentas presentadas por funcionarios en activo y jubilados en los acuerdos con los administradores externos.

52. La Junta recomienda que la administración revise el criterio de distribución de los pasivos en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio entre los jubilados de las Naciones Unidas (Vol. I) y los de las operaciones de mantenimiento de la paz a fin de reflejar la proporción que representan actualmente.

53. La Junta recomienda también que la administración valore y divulgue por separado en los estados financieros los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados correspondientes al presupuesto ordinario y los correspondientes a los recursos extrapresupuestarios.

54. Los procesos y procedimientos adoptados para gestionar el efectivo y los pagos tras la introducción de Umoja y de las funciones y responsabilidades conexas del personal encargado de esas tareas no fueron aprobados ni documentados oficialmente. No existía un mecanismo para prever las salidas de caja (más allá de los dos días siguientes), y la información sobre los ingresos de caja solo estaba disponible diariamente, una vez finalizadas las transferencias de fondos de todas las cuentas bancarias en que se reciben contribuciones.

55. La Tesorería gestiona una gran cantidad de recursos. Las inversiones administradas por la Tesorería ascendían a 6.740 millones de dólares al 31 de diciembre de 2018 para las Naciones Unidas (Vol. I) y las demás entidades de las Naciones Unidas que participan en la cuenta mancomunada. La Junta observó que no se documentaron la información consultada para adoptar decisiones de inversión ni el proceso de adopción de decisiones. Además, el sistema vigente de estimación de los flujos de efectivo era inadecuado y la falta de criterios documentados para determinar el monto de los fondos líquidos disponibles dificultaba la adopción de decisiones óptimas de inversión.

56. Las Naciones Unidas utilizan varias monedas debido al carácter inherente de sus operaciones mundiales, pero las únicas divisas para las que se cubre el riesgo cambiario son el euro y el franco suizo. Un sistema sólido que permitiera evaluar los recursos necesarios en las distintas monedas, basado en un análisis exhaustivo de las tendencias históricas y los planes para el ejercicio respectivo, promovería una mejor gestión de los riesgos cambiarios. La administración tenía acuerdos de cobertura del riesgo cambiario con solo tres bancos. La práctica seguida por la administración consistió en dividir los contratos en partes iguales entre los tres bancos, de modo que la adjudicación del contrato se convertía en un hecho consumado, con independencia de los tipos ofrecidos por cada uno de ellos. Esta práctica no parece redundar en el interés de las Naciones Unidas en cuanto a la obtención de los tipos más competitivos.

57. La Junta recomienda que la administración documente y apruebe oficialmente los procesos que, a raíz de la introducción de Umoja, han de seguirse para la función de gestión del efectivo, y que finalice, formalice y documente la estructura, las funciones y las responsabilidades del personal correspondiente. La Junta recomienda también que la administración documente los procesos en que se basan las decisiones de inversión y registre de manera transparente las razones que fundamentan la elección de un instrumento de inversión, socio comercial o plazo de vencimiento determinados.

58. La Junta recomienda además que la administración mejore el sistema de previsión de los flujos de efectivo y que evalúe las necesidades de liquidez para facilitar una gestión eficaz del efectivo y la toma de decisiones óptimas de inversión; que examine el programa de cobertura de riesgos, aumente el número de contrapartes con acuerdos con la Asociación Internacional de *Swaps* e Instrumentos Derivados, y examine la política de distribución equitativa de los acuerdos entre las contrapartes para aprovechar los tipos de mercado más competitivos, limitando al mismo tiempo la exposición a riesgos crediticios, conforme a las directrices definidas.

59. A nivel mundial, un número considerable de indicadores para el examen y el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se mantiene en los niveles II y III, a falta de una metodología, normas de valoración y datos aceptados. Se observaron disparidades entre las regiones en cuanto a la disponibilidad de datos, así como un desglose inadecuado de estos por edad y sexo. Ninguno de los indicadores de los objetivos que deben alcanzarse para 2020 había llegado al nivel I, lo que suscita dudas acerca de que puedan valorarse y, por tanto, sobre si es posible evaluar si se han alcanzado.

60. Se determinó que había una necesidad considerable, no totalmente atendida en la actualidad, de aumentar la capacidad en la esfera de los datos y las estadísticas en todas las regiones. El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Secretaría no reflejó las necesidades específicas expresadas por los países en los exámenes nacionales voluntarios al determinar sus necesidades de desarrollo de la capacidad. Los proyectos de desarrollo de la capacidad realizados en el marco de la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo se retrasaron y se aplazaron a los tramos siguientes.

61. La obtención de fondos es un requisito fundamental para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los Estados Miembros de todas las regiones encontraron dificultades financieras en sus esfuerzos por promover los Objetivos. El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y las comisiones regionales tienen el mandato de prestar apoyo al desarrollo de la capacidad y asesoramiento en materia de políticas para satisfacer las necesidades de financiación. Es necesario contar con un mecanismo de información más específica y al que se recurra más frecuentemente sobre las políticas de financiación, lo que indica que el Departamento debe colaborar de manera más estructurada con las comisiones regionales y los Estados Miembros a este respecto.

62. La Junta recomienda que la administración intensifique sus esfuerzos para elaborar indicadores y asegurar que se disponga de datos relacionados con ellos, en colaboración con los organismos custodios; establezca procesos adecuados para garantizar la coherencia en la presentación de informes; e informe a las partes interesadas de los cambios e incoherencias en los datos fundamentales al publicarlos.

63. La Junta recomienda también que la administración, en el contexto de la reforma, establezca protocolos estructurados de colaboración en materia de financiación entre el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, las comisiones regionales, los equipos de las Naciones Unidas en los países y los Estados Miembros interesados, a fin de obtener información sobre las políticas de financiación.

64. La Junta recomienda además que la administración vele por que concluyan dentro del plazo las actividades de los proyectos de la Cuenta para el Desarrollo de las Naciones Unidas que responden a las necesidades de desarrollo de la capacidad de los Estados Miembros, lo que complementaría la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

65. En varias ocasiones, la Asamblea General y los órganos de supervisión han solicitado y recomendado que se elaboren indicadores del desempeño para la función de adquisiciones. Por ejemplo, la Asamblea ha pedido que se elabore un sistema global para valorar la eficiencia y la relación costo-eficacia de esa función. La Junta reconoce los diversos esfuerzos realizados por la División de Adquisiciones para supervisar y valorar su desempeño, en particular el de sus secciones. Sin embargo, la Junta observó que la División no disponía de un marco global y un sistema que permitan evaluar de manera sistemática el cumplimiento de su objetivo de asegurar que los procesos de adquisiciones sean eficientes, eficaces en función de los costos, transparentes, ajustados a los plazos y de alta calidad, e informar al respecto coherentemente. La Junta no pudo determinar que existiera una estrategia formal para detallar las medidas de la ejecución pertinentes para la función de adquisiciones ni para su implementación.

66. Si el valor de la adquisición es inferior a 40.000 dólares, el oficial de adquisiciones puede obtener cotizaciones informales por teléfono, correo electrónico, fax, Internet o en persona (método de solicitud de cotización). La Junta determinó que 20 de las 168 órdenes de compra (el 12 %) cursadas con arreglo al método de solicitud de cotización superaban el umbral de 40.000 dólares. La Junta examinó siete casos detalladamente y observó que los solicitantes y los oficiales de adquisiciones no habían justificado el valor estimado en ninguno de ellos. En tres de los siete casos, solo presentó oferta un único proveedor. En otros tres casos, la División de Adquisiciones recibió dos cotizaciones; en uno de ellos, el proveedor retiró la cotización y, en el otro, la cotización no se ajustaba a los requisitos técnicos.

67. La Junta recomienda que la administración aplique un sistema global para valorar de manera coherente la eficiencia, la eficacia y la relación costo-eficacia de la función de adquisiciones, de conformidad con las solicitudes conexas de la Asamblea General y las recomendaciones anteriores de los órganos de supervisión, y que informe periódicamente a la Asamblea sobre los progresos realizados a ese respecto. La Junta recomienda también que la administración vele por que, en el marco de la política de adquisiciones, se exija claramente que los oficiales de adquisiciones justifiquen su estimación del valor fijado como objetivo antes de solicitar cotizaciones y se indique cómo proceder si el valor excede el umbral establecido. El marco de la política de adquisiciones debería exigir claramente que el personal competente obtuviera por lo menos tres cotizaciones a fin de garantizar la economía, la eficiencia y unos precios de mercado justos. En los casos excepcionales en que solo se reciba una oferta, deberían registrarse los motivos por los que se seleccionó dicha oferta.

68. La digitalización de 2,54 millones de documentos considerados importantes sigue pendiente dos decenios después de que la Asamblea General aprobara una resolución a ese respecto. La lentitud con la que avanza la digitalización de 5.964 mapas aumenta el riesgo de deterioro y pérdida. Es preciso acelerar la digitalización de los bienes restantes de los archivos audiovisuales para evitar un mayor deterioro y contribuir a su conservación. Todavía no se ha logrado proporcionar un único punto de acceso a la información de las Naciones Unidas, ya que no se han armonizado las bibliotecas de la Secretaría de las Naciones Unidas que tienen depósitos en línea.

69. La Junta recomienda que la administración acelere la digitalización de los archivos audiovisuales, evalúe los fondos adicionales que necesita para el proyecto y

se esfuerce por obtenerlos a fin de completar la digitalización de documentos y registros audiovisuales importantes de las Naciones Unidas.

70. La Junta observó demoras en los desembolsos en el 21 % de los proyectos financiados con fondos mancomunados para países concretos sometidos a los acuerdos administrativos de los fondos fiduciarios de asociados múltiples, y en el 3,89 % en los proyectos financiados con fondos mancomunados para países concretos. La Junta también observó que había un atraso considerable en las visitas de supervisión y las verificaciones financieras aleatorias en relación con los proyectos financiados con fondos mancomunados para países concretos, incluidos los sometidos a los acuerdos administrativos de los fondos fiduciarios de asociados múltiples.

71. La presentación de informes financieros y programáticos por parte de los asociados en la ejecución de proyectos es un aspecto importante del marco de rendición de cuentas de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de la Secretaría. La Junta observó demoras en la presentación de los estados financieros finales de los proyectos financiados con fondos mancomunados para países concretos por parte de los asociados de las Naciones Unidas y las organizaciones no gubernamentales en el 60,78 % y el 37,20 % de los casos, respectivamente. Además, de los 272 proyectos tramitados por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios en la República Democrática del Congo durante 2018, 247 se adjudicaron a organizaciones no gubernamentales, por un valor de 166,84 millones de dólares. La Junta observó casos de incumplimiento de lo dispuesto en el Manual Operacional del Fondo Humanitario para la República Democrática del Congo en lo relativo a la adjudicación de muchos de esos proyectos, incluidas la adjudicación de proyectos a organizaciones no gubernamentales sin respetar los límites presupuestarios correspondientes a sus calificaciones de riesgo y la adjudicación de proyectos a organizaciones no gubernamentales no aptas.

72. La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios utilizó varios sistemas de tecnología de la información para la gestión financiera que no estaban integrados con Umoja. La Junta observó que esto daba lugar a una duplicación de esfuerzos en el registro, la supervisión periódica y la conciliación de las transacciones. Además, durante una verificación de datos en la República Democrática del Congo, la Junta detectó problemas importantes en los datos de los proyectos financiados con fondos mancomunados para países concretos en el sistema de gestión de donaciones. El hecho de que los fondos mancomunados para países concretos sometidos a los arreglos administrativos de los fondos fiduciarios de asociados múltiples fueran gestionados por dos agentes (el agente gestor del fondo humanitario común en la República Democrática del Congo era el PNUD, mientras que la Oficina de los Fondos Fiduciarios de Asociados Múltiples era el agente administrativo) también fue un factor que contribuyó a los problemas de gestión de los datos.

73. La Junta recomienda que la administración haga esfuerzos sostenidos para mejorar las visitas de supervisión y las verificaciones financieras aleatorias a fin de desempeñar la importante función de garantía y supervisión de los asociados en la ejecución, así como para asegurarse de que se le presenten oportunamente los informes financieros y programáticos y poder así supervisar eficazmente a los asociados en la ejecución.

74. La Junta recomienda también que la administración haga esfuerzos sostenidos y fije plazos para eliminar el atraso en las auditorías y en el seguimiento de las recomendaciones de auditoría pendientes, y haga lo necesario para asegurarse de que se reciban puntualmente todos los reembolsos pendientes de los asociados en la ejecución.

75. La Junta recomienda además que la administración defina un plan con plazos claros para la migración a las funciones de la Ampliación 2 de Umoja, a fin de

eliminar la duplicación de esfuerzos y reducir al mínimo la inversión en sistemas informáticos.

76. La Junta reconoce que el equipo del plan estratégico de conservación del patrimonio ha dado pasos importantes en la construcción del edificio H y en el diseño y el procedimiento de licitación de la renovación del Palacio de las Naciones. No obstante, la finalización puntual del proyecto suscita preocupación y es necesario mejorar más la gobernanza del proyecto. Además, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra aún no ha adoptado un manual de procedimientos de traspaso en el que se delimiten claramente las responsabilidades para asegurar un traspaso sin tropiezos del contratista.

77. La empresa independiente de gestión de riesgos actualmente encargada del plan estratégico de conservación del patrimonio no rinde cuentas directamente al responsable del proyecto. La Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra aún no ha adoptado procedimientos de traspaso exhaustivos. Por lo tanto, no se sabe cuáles son los requisitos (documentos, reuniones previas al traspaso, calendario, etc.) previos al traspaso.

78. La Junta recomienda que la administración exija que la empresa de gestión de riesgos envíe el informe trimestral de riesgos directamente al responsable del proyecto, en vez de hacerlo por conducto de la jefatura del proyecto, como se hace actualmente.

79. La Junta recomienda también que la administración vele por que el equipo del plan estratégico de conservación del patrimonio elabore un manual de procedimientos de traspaso en estrecha cooperación con la Sección de Administración de Locales de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra. De esa manera, se garantizaría que el equipo del plan estratégico de conservación del patrimonio y la Sección supieran con claridad cuáles son las responsabilidades, los procedimientos y los documentos de traspaso necesarios. El objetivo debe ser traspasar las secciones del contratista al equipo del plan estratégico de conservación del patrimonio y a la Sección de Administración de Locales al mismo tiempo.

80. La planificación del proyecto de lugar de trabajo flexible en la Secretaría de las Naciones Unidas experimentó frecuentes cambios en cuanto al alcance y el presupuesto del proyecto, lo que causó el retraso y el aplazamiento de los beneficios potenciales del proyecto. Las conclusiones del informe de evaluación de la ocupación de los puestos indican que no se aprovecharon plenamente las ventajas de la movilidad ni del uso de los espacios de colaboración. La Junta recomienda que la administración supervise y gestione la labor restante para asegurar que el proyecto del lugar de trabajo flexible concluya en 2020 con el costo estimado.

81. En vista de las ampliaciones adicionales de las obras del proyecto del Palacio de África en la Comisión Económica para África, hay un mayor riesgo de que aumenten los costos y se produzcan demoras. La Junta recomienda que la administración reduzca al mínimo los retrasos acumulados, sin comprometer la calidad, a fin de evitar el riesgo de que aumente el costo del proyecto del Palacio de África.

### **Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización**

82. Tras celebrar conversaciones con la Junta, el FNUDC perfeccionó su política contable para las cuentas por cobrar derivadas de transacciones sin contraprestación. Con arreglo a la nueva política, el Fondo contabiliza las cuentas por cobrar derivadas de transacciones sin contraprestación en su totalidad en el momento en que se firma el acuerdo, con la excepción de los acuerdos cuyas condiciones de ejecución son ajenas a su voluntad. El FNUDC aplaza los ingresos relacionados con las cuentas por

cobrar que se espera recibir en períodos futuros en el estado de situación financiera hasta que se cumplan las condiciones establecidas en los acuerdos de contribución, si las hubiere, o hasta que se transfieran los fondos al FNUDC y se tenga la intención de utilizarlos.

83. La Junta acoge con beneplácito el enfoque perfeccionado del FNUDC respecto de los criterios de reconocimiento de activos de la norma 23 de las IPSAS (Ingresos procedentes de transacciones sin contraprestación) para los acuerdos examinados. Al mismo tiempo, la Junta alienta y espera que el FNUDC siga analizando los acuerdos de contribución y utilice toda la información disponible para seguir mejorando la evaluación de los acuerdos de contribución de conformidad con la norma 23 de las IPSAS, en particular en lo que respecta a los criterios de sustancia sobre forma.

84. La Junta recomienda que el FNUDC siga perfeccionando sus políticas y procedimientos y revisando sus acuerdos de contribución a fin de establecer una base más sólida para la adopción de decisiones respecto de la contabilización de las transacciones sin contraprestación de conformidad con la norma 23 de las IPSAS.

### **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

85. En respuesta a sus conversaciones con la Junta, el PNUD perfeccionó su política contable para las cuentas por cobrar derivadas de transacciones sin contraprestación. Con arreglo a la nueva política, el PNUD contabiliza esas cuentas en su totalidad en el momento en que se firma el acuerdo, con la excepción de los acuerdos cuyas condiciones de ejecución son ajenas a la voluntad del PNUD. El PNUD aplaza los ingresos relacionados con las cuentas por cobrar que se espera recibir en períodos futuros en el estado de situación financiera hasta que se cumplen las condiciones establecidas en los acuerdos de contribución, si las hubiera, o hasta que se transfieren los fondos al PNUD y se tiene la intención de utilizarlos.

86. La Junta sostiene que el PNUD debe seguir examinando el fondo y la forma de los acuerdos de contribución para decidir si es necesario seguir perfeccionando la política contable relativa a las transacciones sin contraprestación. La Junta considera también que el PNUD debe utilizar toda la información disponible para continuar mejorando la evaluación de los acuerdos de contribución de conformidad con la norma 23 de las IPSAS (Ingresos de transacciones sin contraprestación), en particular en lo que respecta a los criterios de primacía del fondo sobre la forma. La Junta confía en que el PNUD adoptará medidas si el análisis revela que es necesario seguir perfeccionando las políticas y los procedimientos.

87. La Junta recomienda que el PNUD siga perfeccionando sus políticas y procedimientos y examinando sus acuerdos de contribución a fin de establecer una base más sólida para la adopción de decisiones respecto de la contabilización de las transacciones sin contraprestación de conformidad con la norma 23 de las IPSAS.

88. De conformidad con su Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada, el PNUD debe contar con un mecanismo de control financiero interno. La auditoría de la Junta no puso de relieve deficiencias importantes en los controles financieros examinados y evaluados. Al mismo tiempo, la Junta observó algunos casos de incumplimiento del marco de control interno del PNUD. Por ejemplo, los pedidos y las órdenes de compra habían sido aprobados por una misma persona que actuaba como primera y segunda autoridad en la misma transacción, lo cual, según la guía operacional del marco de control interno, no está permitido en el caso de transacciones que superen los 2.500 dólares.

89. En cuanto a los signatarios de cuentas bancarias, la Junta señaló que había un signatario que también se encargaba de aprobar a los proveedores, lo que, según la guía operacional, no está permitido. Además, la Junta observó que los titulares de

contratos de servicios desempeñaban funciones de control interno, incluidos exámenes correspondientes al segundo nivel de autoridad en el caso de transacciones como la nómina de sueldos, lo cual no se ajustaba a la política vigente del Programa en materia de contratos de servicios.

90. La Junta reconoce que, en algunos casos, el PNUD adoptó de inmediato medidas para eliminar los niveles de autoridad incompatibles cuando la Junta le comunicó sus observaciones durante el proceso de auditoría. Al mismo tiempo, la Junta opina que las conclusiones anteriores ponen de manifiesto los diferentes grados de madurez y conocimiento que tienen las direcciones y las oficinas en los países con respecto al marco institucional de control interno. Por lo tanto, la Junta sostiene que hacen falta más mejoras.

91. La Junta recomienda que el PNUD siga perfeccionando su marco de control interno para reforzar su aplicación.

92. La Junta recomienda que el PNUD considere la viabilidad de incorporar más controles automatizados a su sistema de planificación de los recursos institucionales o a los sistemas complementarios de tecnología de la información conexos para mejorar el cumplimiento del marco institucional de control interno.

93. El método armonizado de transferencias en efectivo es un marco operacional común que permite transferir fondos en efectivo a los asociados en la ejecución, tanto gubernamentales como no gubernamentales. La aplicación del marco incluye, entre otras cosas, microevaluaciones de la capacidad de gestión financiera de los asociados en la ejecución, así como actividades de garantía para establecer si los fondos transferidos se utilizaron para los fines previstos y de conformidad con el plan de trabajo.

94. Todos los organismos que utilizan la microevaluación tienen que documentar su conocimiento de la evaluación y la calificación general de riesgo y reconocer los riesgos y efectos detectados como específicos del organismo, incluidos los posibles efectos de esos riesgos sobre el diseño del programa. La Junta observó que las oficinas en los países no habían documentado su conocimiento de la evaluación ni la calificación general de riesgo, ni habían reconocido los riesgos y efectos que se habían señalado como específicos del PNUD en ninguna de las microevaluaciones examinadas.

95. La cobertura, el tipo y la frecuencia de las actividades de garantía se rigen por la calificación general de riesgo del asociado en la ejecución, según se determine en la microevaluación. De conformidad con el marco del método armonizado de transferencias en efectivo y la correspondiente política del PNUD sobre el método, todas las oficinas en los países tienen que preparar un plan de actividades de garantía al comienzo del ciclo de programación y actualizarlo anualmente. El plan establece las actividades de garantía necesarias para cada asociado en la ejecución.

96. El análisis de la Junta reveló que los planes de las actividades de garantía no siempre incluían todas las actividades de garantía necesarias. El análisis también reveló que las actividades de garantía previstas no siempre se ajustaban a los requisitos del marco del método armonizado de transferencias en efectivo. La Junta observó también que los planes de las actividades de garantía no incluían sistemáticamente información sobre si se habían llevado a cabo las actividades de garantía previstas. La Junta observó además que las oficinas en los países no incluyeron la verificación de la finalización de las actividades de garantía en ningún otro informe.

97. La Junta recomienda que el PNUD vele por que las oficinas en los países documenten el examen de las microevaluaciones y las conclusiones extraídas de estas.

98. La Junta recomienda también que el PNUD revise su política sobre el método armonizado de transferencias en efectivo y aclare que la administración de las oficinas en los países debe llevar a cabo un control destinado a examinar el grado de compleción de las actividades de garantía realizadas y de las medidas de seguimiento adoptadas.

99. La política del PNUD sobre los contratos de servicios orienta a las oficinas en los países sobre la manera de gestionar la modalidad de contrato de servicios, mientras que la modalidad de contrato particular se rige por la política sobre los contratos particulares. En las oficinas en los países y los centros regionales, el PNUD utiliza los contratos de servicios para contratar personal nacional para servicios de apoyo no básicos en la oficina del PNUD o para proyectos de desarrollo. Los contratos particulares se utilizan para contratar personal para realizar tareas que tienen plazos determinados y no corresponden al personal de plantilla, a fin de obtener productos claros y cuantificables. La Junta determinó que el PNUD no siempre utilizaba las dos modalidades de contratos de manera acorde con lo previsto en sus políticas respectivas.

100. La Junta observó además que, en virtud de la política sobre contratos de servicios, los directores de las direcciones regionales están autorizados a prescindir de la contratación por concurso en un máximo de 20 contratos de servicios al año. La Junta observó que, en varios casos, las oficinas en los países habían aprovechado la posibilidad de prescindir de la licitación por concurso para acelerar el despliegue.

101. La Junta sostiene que, si no hay competencia en el proceso de contratación y no se compara a los candidatos entre sí, el PNUD no puede garantizar que un candidato adecuado sea la persona más calificada para el trabajo. Por consiguiente, la Junta sostiene que no se debe prescindir de la competencia en los procesos de contratación, ya que se corre el riesgo de que los candidatos se incorporen al PNUD y al sistema de las Naciones Unidas sin haber pasado por un proceso de contratación competitivo ordinario.

102. La Junta observó varios casos de incumplimiento de las condiciones establecidas en la política sobre contratos particulares, como el uso indebido de excepciones para realizar contrataciones directas, la falta de competencia efectiva, el hecho de no adjudicar un contrato al candidato más cualificado y el hecho de que no se documentaran las consideraciones relativas a la relación calidad-precio. La Junta también considera que es posible redactar y gestionar mejor los contratos.

103. La Junta recomienda que el PNUD mejore sus políticas y directrices con respecto al uso de las categorías P-6 y P-7 a fin de ofrecer orientación sobre las circunstancias en que pueden utilizarse estas categorías.

104. La Junta recomienda que el PNUD examine las políticas sobre los contratos de servicios y los contratos particulares a fin de establecer criterios claros para evaluar qué constituye una tarea y función propia de un funcionario y qué tareas y funciones pueden transferirse a modalidades contractuales distintas de los contratos del personal de plantilla.

105. La Junta recomienda que el PNUD examine su política sobre los contratos de servicios, incluidos los requisitos para prescindir de la contratación por concurso y el uso de esta exención.

106. Además, la Junta recomienda que el PNUD vele por que las oficinas en los países y las dependencias en las que se han detectado casos de incumplimiento impartan formación en el empleo a fin de que el personal preste la atención sostenible necesaria para adjudicar y gestionar adecuadamente los contratos particulares de conformidad con la política sobre contratos particulares.

### **Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente**

107. La Junta examinó diez casos de depósitos no identificados y observó que el PNUMA había pedido a la Tesorería de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi que proporcionara información más detallada sobre dos casos 579 días después de que se hubieran depositado los fondos. Además, en los ocho casos restantes, el PNUMA no demostró que hubiera consultado a la Oficina, como dictaban la política y los procedimientos relativos a los depósitos no identificados.

108. La Junta recomienda que el PNUMA refuerce sus controles del cumplimiento del proceso de identificación de depósitos no identificados para reducir las sumas pendientes de asignación a programas o proyectos, garantizando el cumplimiento de la política y los procedimientos sobre depósitos no identificados, así como del procedimiento operativo estándar 109 del Servicio de Gestión Presupuestaria y Financiera de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi.

109. A la luz del enfoque de la gestión basada en los resultados, en lo que respecta a la verificación del seguimiento de la ejecución y la presentación de informes a través del Sistema de Información y Gestión de Programas, fue posible determinar que, de un total de 648 proyectos registrados en el Sistema, 149 figuraban como proyectos en curso y 53 como inactivos. Durante el examen, se determinó que 50 de los 149 proyectos en curso ya habían llegado a su fecha de finalización, según la información disponible en el Sistema: 4 de ellos en 2015, 5 en 2016, 18 en 2017 y 23 durante 2018.

110. La Junta recomienda que el PNUMA introduzca en el Sistema de Información y Gestión de Programas información completa y actualizada sobre la situación real de los proyectos para asegurar una gestión adecuada y la migración integral en el futuro a Umoja, estableciendo mecanismos de control que garanticen una gestión basada en los resultados.

111. En el caso de la Oficina Regional para Europa del PNUMA, al mes de noviembre de 2018 no había pruebas de que el marco se hubiera aplicado en esa Oficina ni de que se hubieran preparado registros de los riesgos. En cuanto a la secretaría de los Convenios de Basilea, Rotterdam y Estocolmo, la Junta recibió una lista de los posibles riesgos en este ejercicio. No obstante, la respuesta recibida no se ajusta a la matriz de registro de riesgos indicada en el manual de programas del PNUMA ni a sus temas.

112. La Junta recomienda que la Oficina Regional para Europa del PNUMA y la secretaría de los Convenios de Basilea, Rotterdam y Estocolmo, en coordinación con la Sede, gestionen los riesgos de forma sistemática y faciliten la ejecución eficaz de las actividades que les han sido encomendadas en el marco de la política de gestión de riesgos institucionales y control interno de las Naciones Unidas.

113. Además, la Junta recomienda que la Oficina Regional para Europa del PNUMA y la secretaría de los Convenios de Basilea, Rotterdam y Estocolmo mantengan un registro de riesgos actualizado, de conformidad con el manual de programas del PNUMA.

### **Fondo de Población de las Naciones Unidas**

114. Con respecto al proyecto relativo a la preparación para la puesta en marcha de la prevención eficaz del VIH entre la población clave del Brasil, el Perú y México, el plan del proyecto de la oficina del UNFPA en México incluía la adquisición de 8.400 kits para el diagnóstico de la clamidia y el gonococo a lo largo de un período de tres años. En 2018, la oficina del UNFPA en México adquirió los kits mediante el proceso denominado “solicitud de cotización”, que se aplica únicamente a compras por sumas de entre 5.000 y 49.999 dólares.

115. La Junta observó que la oficina del UNFPA en México había emitido dos órdenes de compra en esta modalidad (en septiembre y noviembre de 2018) para la adquisición de los mismos kits, por un total de 51.280 dólares, cantidad superior a la permitida para este método de adquisición.

116. La Junta recomienda que el UNFPA fortalezca su proceso de planificación de compras para que, al seleccionar el método de compra para el proyecto, se tengan en cuenta las necesidades definidas.

117. La Junta recomienda también que el UNFPA cumpla con los umbrales establecidos de conformidad con la política en las compras realizadas por las oficinas en los países, y realice un seguimiento periódico del proceso de adquisiciones aplicado.

118. La política y los procedimientos del UNFPA para la gestión de los suministros para programas establecen que las existencias que se mantienen en almacenes administrados por terceros, incluidos los de otros organismos de las Naciones Unidas o sus asociados en los programas, deben estar aseguradas en todo momento. Los coordinadores de logística deberían evaluar la idoneidad de los acuerdos de seguro vigentes y asegurarse de que en el acuerdo de almacenamiento se describa claramente la cobertura de los productos del UNFPA. En su examen, la Junta observó que la Oficina Regional para América Latina y el Caribe no había proporcionado pruebas suficientes de la póliza de seguro de las existencias mantenidas en almacenes. La Junta observó también que la Oficina Regional desconocía la existencia, los procedimientos y el alcance del seguro.

119. La Junta recomienda que el UNFPA asegure sus bienes, ya sea suscribiendo un acuerdo por escrito con el Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas o firmando un acuerdo de seguro para cumplir la política de suministro a fin de reducir el riesgo de pérdidas o daños en caso de catástrofe.

120. La Junta recomienda también que el UNFPA emita instrucciones a los jefes de las oficinas, con el fin de crear conciencia sobre los procedimientos estándar y los usos de las pólizas de seguros vigentes, según se describe en los procedimientos de adquisición del UNFPA.

### **Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat)**

121. En su resolución [67/226](#), la Asamblea General solicitó que las juntas ejecutivas de los fondos y programas de las Naciones Unidas adoptaran marcos de recuperación de gastos, sobre la base del principio rector de la recuperación total de los gastos, proporcionalmente de los recursos básicos y complementarios, y alentó a los órganos rectores de los organismos especializados a que hicieran lo propio. Durante el proceso de auditoría, la Junta observó que había gastos de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe descritos como recuperación de gastos que se habían imputado a proyectos dirigidos por el centro de la Ciudad de México; sin embargo, la administración no ha elaborado un marco que explique claramente cómo llevar a cabo adecuadamente la recuperación de los gastos. La Junta considera que esta práctica de recuperación de gastos no está armonizada con la resolución [67/226](#) de la Asamblea General. La Junta recomienda que ONU-Hábitat establezca un marco y una metodología para la recuperación total de los gastos que sea conforme con la resolución [67/226](#) de la Asamblea General y se aplique en todas las dependencias de la entidad, e informe a sus centros y oficinas acerca de su aplicación.

122. La política de gestión basada en los proyectos de ONU-Hábitat define los resultados de un proyecto como productos, resultados y efectos. Con respecto a los proyectos gestionados por ONU-Hábitat que examinó la Junta, se observó que en el

sistema de ejecución y rendición de cuentas de los proyectos no se había introducido información que permitiera verificar con exactitud que se habían obtenido los productos establecidos para cada proyecto. La Junta considera que disponer de información precisa es importante, ya que permite evaluar los progresos y los resultados de los proyectos.

123. En vista de que en la resolución [71/243](#) de la Asamblea General se hace hincapié en la gestión basada en los resultados, la Junta recomienda que ONU-Hábitat incluya documentación detallada de cada proyecto en el sistema de ejecución y rendición de cuentas de los proyectos a fin de facilitar su ejecución y los progresos correspondientes.

124. Además, considerando que ONU-Hábitat gestiona proyectos en todo el mundo, la Junta recomienda que el Programa mejore los controles relacionados con la información actualizada, establecidos en el párrafo 36 de la política de gestión basada en proyectos.

### **Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia**

125. El proceso de planificación de los programas por países debía llevarse a cabo con arreglo a las prioridades del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Plan Estratégico del UNICEF, a nivel mundial, y de los planes nacionales y las prioridades nacionales, a nivel de los países, y necesitaba un mecanismo sólido para armonizar las prioridades nacionales y mundiales a nivel de la planificación y la supervisión. Los distintos documentos de los programas por países incluían un marco de resultados y recursos, que debía proporcionar vínculos entre los componentes programáticos y las esferas de resultados del Plan Estratégico. Se observaron deficiencias en la correlación de las esferas programáticas de los países con los grupos de objetivos del Plan Estratégico. Además, los gastos reales y sus resultados se enmarcaban en los grupos de objetivos del Plan Estratégico al final del año utilizando esta correlación, lo que daba lugar a un riesgo de errores en la presentación de informes sobre los gastos en relación con los grupos específicos del Plan Estratégico.

126. El UNICEF cumplió, a nivel mundial, el objetivo normativo del método armonizado de transferencias en efectivo de realizar el nivel mínimo requerido de actividades de garantía. Sin embargo, hubo deficiencias en cuanto a las visitas programáticas y las verificaciones aleatorias en las distintas oficinas en los países, como observó la Junta en su auditoría en las regiones de Oriente Medio y África del Norte y América Latina y el Caribe.

127. Se observaron deficiencias en los Formularios de Autorización de Financiación y Certificado de Gastos de la oficina del Líbano, la Oficina Regional para Oriente Medio y África del Norte, la oficina del Estado de Palestina y la oficina de Panamá relacionadas, entre otras cosas, con importantes detalles sobre la aprobación de programas y el no seguimiento del proceso de diligencia debida conexo, lo que reflejaba deficiencias en los controles internos del proceso de transferencias en efectivo.

128. No se disponía de información sobre el estado de las medidas de seguimiento adoptadas por la oficina en el Líbano en relación con 207 recomendaciones surgidas de verificaciones aleatorias. Las conclusiones y recomendaciones planteaban deficiencias y riesgos importantes en relación con el entorno de garantía, los controles internos, la gestión de las existencias y los activos, las adquisiciones y la gestión de proyectos. Los comités de examen de alianzas debían formular recomendaciones informadas, objetivas y transparentes sobre si las alianzas propuestas con organizaciones de la sociedad civil redundaban en el interés superior del UNICEF y lograrían resultados en favor de los niños. En las oficinas en el Líbano y el Estado de

Palestina se observaron deficiencias en la documentación del proceso mediante el cual los comités de examen de alianzas aprobaban a los asociados en la ejecución.

129. La Junta recomienda que la oficina del UNICEF en el Líbano adopte rápidamente medidas en relación con las conclusiones y recomendaciones de las verificaciones aleatorias y documente debidamente los detalles de las medidas correctivas adoptadas, y que el UNICEF examine el estado de las recomendaciones pendientes en otras oficinas regionales y en los países y, si procede, adopte las medidas necesarias para subsanar las deficiencias.

130. Además, la Junta recomienda que la oficina en el Líbano, la Oficina Regional para Oriente Medio y África del Norte y la oficina en Panamá adopten medidas urgentes para reforzar los controles sobre el proceso de aprobación de los Formularios de Autorización de Financiación y Certificado de Gastos y la exhaustividad de los detalles obligatorios en dichos formularios, que debe asegurarse antes de que se aprueben las transferencias en efectivo.

131. La Junta recomienda que las oficinas en el Líbano y el Estado de Palestina velen por que se cumplan los requisitos establecidos para los formularios del comité de examen de alianzas y se documente y mantenga un registro completo de las medidas adoptadas en relación con las recomendaciones del comité.

132. Además, la Junta recomienda que las oficinas del UNICEF en Panamá y el Ecuador lleven a cabo un proceso oficial de selección abierta de organizaciones de la sociedad civil con carácter prioritario y documenten las razones de la selección en todos los casos en que se prefiera el método de selección directa, y que el UNICEF examine el estado de la metodología de selección adoptada en todas las oficinas en los países y aplique medidas correctivas similares cuando no se siga el proceso de selección abierta.

133. La Junta observó grandes deficiencias en el logro de las metas en materia de ingresos en 2018 en los distintos canales de ingresos, incluidas las promesas de contribuciones, las corrientes de ingresos procedentes de empresas, los legados, los donantes principales y las fundaciones. En las distintas corrientes de ingresos se planteaban problemas específicos que repercutían en la generación real de ingresos, y el desempeño de los Comités Nacionales y las oficinas en los países variaba de un canal a otro. Del mismo modo, hubo deficiencias en la generación de recursos ordinarios respecto de la meta fijada.

134. Los Comités Nacionales no pudieron alcanzar las metas en materia de ingresos establecidas para 2018. La generación real de ingresos fue de 1.450 millones de dólares mientras que la meta fue de 1.790 millones de dólares, lo que supone un déficit de 340 millones de dólares. El establecimiento de metas para tasas de contribución inferiores al 75 % en el caso de 20 Comités Nacionales durante el período del Plan Estratégico Conjunto no se ajustaba a las disposiciones del reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada del UNICEF.

135. La Junta recomienda que el UNICEF adopte las medidas necesarias para determinar cuáles son los Comités Nacionales y las oficinas en los países con resultados insuficientes y defina medidas para seguir fortaleciendo las estrategias destinadas a abordar las cuestiones que afectan su desempeño a fin de ayudar a alcanzar las metas relativas al período del plan estratégico vigente.

136. Se estimó que la creación del Centro Mundial de Servicios Compartidos supondría un ahorro global de 22,3 millones de dólares anuales para el UNICEF. Sin embargo, este ahorro no se calculó utilizando el número real de transacciones en todos los procesos institucionales del Centro. Además, no se disponía de detalles sobre el ahorro real en el número de horas de trabajo o sobre la evolución hacia actividades

centradas en las misiones después de la creación del Centro, lo que dificultó la realización de un análisis exhaustivo de los beneficios derivados del Centro.

137. No había ningún documento exhaustivo en el que se definieran las funciones y responsabilidades del Centro y su relación con otras oficinas del UNICEF. Los detalles se incluían de manera expresa e implícita en un gran número y una gran variedad de documentos.

138. El logro de las metas de los acuerdos de prestación de servicios fue el indicador clave del desempeño del Centro en la tramitación de las transacciones recibidas de las oficinas exteriores. Hubo problemas de incumplimiento de esas metas, casos de rentabilidad insuficiente y casos rechazados. Además, el tiempo medio de tramitación de varios procesos fue considerablemente inferior a la meta del acuerdo de prestación de servicios.

139. El Centro se encargaba de mantener una base de datos actualizada, rigurosa y completa sobre clientes, bancos y proveedores, incluido el personal. Había casos de registros faltantes, inválidos e incompletos en relación con bases de datos importantes para proveedores y bancos.

140. La Junta recomienda que el UNICEF examine y refuerce la metodología para calcular los ahorros obtenidos a fin de ofrecer un panorama completo de todos los aumentos de eficiencia logrados en toda la organización, incluida la reducción de puestos, como resultado del establecimiento del Centro Mundial de Servicios Compartidos.

141. La Junta recomienda también que el UNICEF considere la posibilidad de preparar documentos exhaustivos en los que se definan las funciones y responsabilidades del Centro Mundial de Servicios Compartidos y la relación del Centro con otras oficinas del UNICEF en todos sus ámbitos de funcionamiento.

142. La Junta recomienda además que el UNICEF examine las metas de los acuerdos de prestación de servicios relativos a los procesos institucionales y tenga en cuenta los plazos medios de tramitación como aportación importante a esa labor, y se esfuerce por establecer un nivel máximo de tolerancia, más allá del cual deben documentarse claramente los motivos concretos por los que no se cumplen las metas de los acuerdos de prestación de servicios.

### **Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones**

143. En algunos procesos de contratación de consultores y contratistas particulares, la Junta constató que no había suficiente saldo de los fondos de los proyectos o, a largo plazo, los recursos totales no serían suficientes para cubrir los pagos correspondientes; por lo que no se podía tramitar el formulario “Solicitud de expertos o servicios profesionales externos, acuerdo de servicios especiales”.

144. La Junta recomienda que el UNITAR mejore los controles de los directores comprobando la disponibilidad de los fondos antes de comenzar un proceso de contratación de consultores y contratistas particulares, a fin de garantizar una gestión de proyectos eficaz y transparencia en la utilización de los recursos.

145. Durante la visita, la Junta observó que, en algunos formularios de autorización de misiones, no constaba la fecha en que el documento se había aprobado. Además, la Junta constató que no había un procedimiento para designar a un oficial encargado de aprobar los viajes oficiales del Director Ejecutivo.

146. La Junta recomienda que el UNITAR realice los esfuerzos necesarios para respetar los controles establecidos de la política de viajes, garantizando que el formulario de autorización de la misión esté completamente en regla. Asimismo, la

Junta recomienda que el UNITAR adopte las medidas necesarias para designar a un oficial encargado de aprobar los viajes oficiales del Director Ejecutivo.

### **Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados**

147. La Junta observó casos en que la fecha utilizada para el cálculo actuarial del seguro médico posterior a la separación del servicio no reflejaba los años efectivos de servicio en el sistema de las Naciones Unidas, sino solo los años de servicio en el ACNUR. A la Junta le preocupa que en algunos de esos casos se haya podido subestimar el pasivo correspondiente al seguro médico posterior a la separación del servicio.

148. La Junta recomienda que el ACNUR consulte con otras organizaciones de las Naciones Unidas y con los actuarios si es necesario modificar la instrucción administrativa pertinente para indicar con mayor precisión el pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio de los funcionarios con derecho a prestaciones a raíz de contratos anteriores.

149. La Junta analizó casos de traslados de funcionarios entre el ACNUR y otras organizaciones de las Naciones Unidas. La Junta determinó que el ACNUR no concertaba acuerdos con las organizaciones de las Naciones Unidas que recibían a sus funcionarios o con las organizaciones cedentes en relación con las cuentas por cobrar o los pasivos correspondientes en concepto de seguro médico.

150. La Junta recomienda que el ACNUR evalúe la conveniencia de concertar acuerdos con las organizaciones de las Naciones Unidas para el personal entrante y saliente a fin de determinar claramente la distribución de las obligaciones acumuladas en concepto de seguro médico entre las entidades interesadas y contabilizar las cuentas por cobrar o las aportaciones, según proceda, de esos funcionarios.

151. La Junta observó casos en que el ACNUR adquiría bienes totalmente nuevos y los transfería directamente a los asociados y a los Gobiernos. La Junta considera que los actuales procedimientos de transferencia no reúnen todos los elementos exigidos por el reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada. Solo pueden traspasarse bienes a destinatarios externos si el traspaso proporciona el máximo beneficio a la operación y si los acuerdos con los destinatarios contienen las disposiciones adecuadas. En los casos observados por la Junta, los acuerdos no contenían disposiciones adecuadas o ni siquiera había acuerdos. La Junta también sostiene que la transferencia de bienes debe registrarse de manera coherente.

152. La Junta recomienda que el ACNUR establezca un proceso contable y unas directrices coherentes para los bienes que se adquieren a efectos de hacer una transferencia directa de la propiedad a otras entidades y presente por separado en las notas a los estados financieros los gastos derivados de esas transferencias. En el caso de las transferencias a asociados en la ejecución, el ACNUR debería vincular de forma transparente las transferencias de propiedad con los acuerdos de asociación para proyectos y hacer visible el objetivo de las transferencias.

153. En la actualidad, el ACNUR está siendo objeto de una serie de iniciativas de reforma. La Junta destacó la importancia de aplicar un enfoque coherente en toda la organización con respecto al proceso de transformación. Para el éxito del proyecto de descentralización será fundamental contar con relaciones jerárquicas, responsabilidades y autoridades bien concebidas y aplicadas. Parte del proyecto en curso de gestión basada en los resultados consiste en incluir criterios de medición del desempeño. Con ello se pretende facilitar la medición de la eficacia en función de los costos y crear vínculos visibles con los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente a nivel de los efectos y los resultados. La Junta observó con preocupación que la revisión de la gestión basada en los resultados ya llevaba mucho

tiempo en curso. La Junta tomó nota de los esfuerzos que se estaban realizando para fortalecer la cultura del riesgo en el ACNUR. En lo que respecta a los registros de riesgos institucionales, la Junta observó varias esferas en las que la calidad de dichos registros podría seguirse mejorando.

154. La Junta recomienda que el ACNUR asegure que las responsabilidades, autoridad y relaciones jerárquicas de los administradores en las nuevas estructuras regionales y de la sede estén adecuadamente coordinadas, utilice el nuevo instrumento de gestión basada en los resultados para presentar el vínculo entre los insumos, los efectos y los resultados, y facilite la armonización de los planes de operaciones en los países con los procesos interinstitucionales y de múltiples asociados. La Junta recomienda también que el ACNUR mejore los registros de riesgos institucionales y proporcione orientación a las operaciones en los países sobre el nivel de detalle necesario de las descripciones de riesgos pertinentes.

155. La Junta determinó que el ACNUR debía seguir reforzando su sistema de control interno. La Junta cree que habrá posibilidades de reforzar los controles en el próximo proceso de cambio y descentralización. La Junta observó que las esferas de riesgos comprendidas en la matriz de control financiero podrían ajustarse mejor para reflejar el modelo operacional del ACNUR.

156. La Junta recomienda que el ACNUR mejore la matriz de control financiero interno, refleje los cambios inminentes en la estructura orgánica y asegure la actualización sistemática de la matriz de control financiero; siga esforzándose por mejorar el contenido y la utilidad de los informes financieros de los países; mejore el análisis de las diferencias de los sueldos y las prestaciones de los empleados, asegure y documente el procesamiento y examen constantes de los principales informes sobre recursos humanos y nóminas requeridos y aumente el número de informes automatizados.

157. En lo que respecta a los controles internos en la esfera de las intervenciones en efectivo, la Junta recomienda que el ACNUR refuerce el seguimiento de los procesos de reembolso y conciliación de las operaciones en los países, establezca plazos para la solicitud de reembolsos y garantice que no se pueda tramitar ninguna distribución de efectivo sin listas de distribución aprobadas. La Junta recomienda también que el ACNUR subraye la importancia de una comprobación estándar de duplicados en las listas de distribución de asistencia en efectivo antes de aprobar las listas.

158. A fin de facilitar el fortalecimiento de los controles internos en la esfera de los asociados en la ejecución, la Junta recomienda que el ACNUR implemente más procesos y firmas electrónicos a fin de sustituir los procesos que se hacen en papel y las actuales firmas de verificación fuera de línea. La Junta recomienda también que el ACNUR refuerce el vínculo del examen del desempeño y los recursos necesarios con los pagos de cuotas adicionales y documente debidamente el examen cuando inicie el pago de cuotas adicionales.

159. La Junta no encontró pruebas de que el ACNUR contara con mecanismos para evaluar las competencias y la experiencia internas antes de recurrir a contratistas particulares. La Junta observó que, en 2018, en 95 de los 287 casos, el ACNUR no cumplió su política sobre la duración de las asignaciones de trabajo. La Junta consideró que existían ámbitos propicios para mejorar las herramientas técnicas y los procesos de flujo de trabajo de conformidad con el sistema de planificación de los recursos institucionales del ACNUR.

160. La Junta recomienda que el ACNUR fortalezca y modifique las políticas relativas a contratistas particulares para mejorar la documentación sobre la falta de disponibilidad de capacidad interna; supervise la duración de los contratos de los contratistas particulares; y examine las opciones técnicas para implementar un

proceso de flujo de trabajo de aprobación a fin de aumentar la transparencia y eficiencia de la decisión de selección y el análisis para determinar si dar asignaciones a los contratistas es la solución más eficaz en función del costo.

161. La Junta observó que el registro de riesgos de la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones recogía solo una esfera expuesta a riesgos para la seguridad de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), a pesar de que en 2017 una consultora había detectado numerosos riesgos de este tipo y propuesto medidas de mitigación. El ACNUR no llevaba un registro detallado de los riesgos para la seguridad aparte de los registros de riesgos institucionales, en los que se describían todos los riesgos de seguridad y su gestión.

162. La Junta recomienda que el ACNUR establezca normas mínimas obligatorias de seguridad de la información en todo el ACNUR en un marco de gobernanza de la TIC lo antes posible y facilite fondos para aplicar las normas sobre el terreno.

### **Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas**

163. De conformidad con los Estatutos de la Caja, todas las organizaciones afiliadas y los empleados hacen aportaciones sobre la base de la remuneración pensionable, a una tasa fija del 7,9 % para los afiliados y del 15,8 % para los empleadores. La información sobre las aportaciones se mantiene en la cuenta del Sistema Integrado de Administración de Pensiones de cada afiliado y se concilia anualmente con los datos sobre recursos humanos y remuneración pensionable que facilitan las organizaciones afiliadas al final del año.

164. La Caja efectúa esa conciliación a lo largo del primer trimestre del año siguiente, utilizando para ello los cuadros detallados presentados por cada organización afiliada. La diferencia entre las aportaciones notificadas y las aportaciones recibidas se registra como una cuenta por cobrar de la organización afiliada o una cuenta por pagar a esta, dependiendo de dicha diferencia. A partir de la información facilitada por las organizaciones afiliadas, la secretaría de la Caja registra la cuantía de las aportaciones en la cuenta de cada afiliado. Además, las discrepancias que se detectan en el proceso de conciliación se notifican a cada organización afiliada. La mayoría de las discrepancias se corrigen actualizando los registros de recursos humanos o ajustando al año siguiente las aportaciones que figuran en los cuadros de cierre del ejercicio.

165. La Caja permite a los afiliados y las organizaciones afiliadas consultar el monto total de las aportaciones a través de su plataforma en línea. Sin embargo, la información disponible corresponde al saldo del proceso de conciliación anterior, es decir, al total de las aportaciones computadas al 31 de diciembre del año anterior.

166. La Junta considera que, si solo hay un proceso de conciliación anual, las discrepancias detectadas no se pueden subsanar durante el período de conciliación del año en curso y esa situación puede retrasar la tramitación de las prestaciones de los afiliados que se separan del servicio. Además, no permite que los afiliados dispongan de información actualizada sobre el monto total de sus aportaciones a una fecha determinada. Sin embargo, no todas las organizaciones afiliadas están dispuestas a adoptar un proceso de conciliación más frecuente (por ejemplo, mensual), que exigiría grandes recursos y una gran capacidad de respuesta.

167. La Junta recomienda que la Caja formule con las organizaciones afiliadas ya comprometidas a este respecto un proyecto para llevar a cabo el proceso de conciliación más de una vez al año en el que se fijen los distintos criterios, actividades, plazos, funciones y responsabilidades aplicables a la Caja y a la organización afiliada, y se establezcan porcentajes de progreso en su aplicación, a fin de obtener oportunamente información completa y precisa sobre las aportaciones de cada afiliado.

168. La Junta recomienda también que la Caja tome medidas para establecer un método de trabajo con las organizaciones que aún no se han comprometido a efectuar el proceso de conciliación periódico para velar por que dicho proceso se lleve a cabo más de una vez al año y que la Caja reciba la información necesaria en la misma fecha. La secretaría de la Caja debería obtener documentación técnica que respalde las decisiones adoptadas por las organizaciones afiliadas que no puedan participar en el proyecto de conciliación periódica más de una vez al año.

169. El Sistema Integrado de Administración de Pensiones es el principal instrumento utilizado por la Caja para tramitar la jubilación de los afiliados. Para iniciar el proceso de separación, se necesitan tres documentos básicos: la constancia de separación del servicio, la notificación de separación y el formulario con las instrucciones de pago. La organización afiliada expide los dos primeros, mientras que el afiliado aporta el tercero. Cada vez que la Caja recibe uno de estos tres documentos, en el Sistema Integrado de Administración de Pensiones se abre un flujo de trabajo para iniciar el proceso de separación del servicio, y el flujo de trabajo se abrirá, independientemente de si el procedimiento es una solicitud de jubilación. De conformidad con el Marco Estratégico de la Caja, se espera que esta se encargue de la tramitación efectiva de los derechos a prestaciones de sus afiliados. A ese respecto, la Junta observó una notable disminución (el 74 %) en el número de procesos de trabajo que siguen en curso de tramitación porque no se han recibido los documentos básicos, que descendió de 16.427 en diciembre de 2017 a 4.300 al 21 de mayo de 2019 (fecha límite para la auditoría).

170. La Junta recomienda que la Caja siga reduciendo el número de procesos de trabajo abiertos, centrándose en particular en aquellos para los que se haya recibido una instrucción de pago. A tal fin, la Caja de Pensiones podría definir indicadores que permitan medir los progresos logrados para cerrarlos.

171. En el caso de los procesos de trabajo abiertos en los que falta algún documento, la Junta recomienda que la Caja considere la posibilidad de cerrarlos con arreglo a un análisis cronológico, dando prioridad a aquellos casos con procesos de trabajo que hayan estado abiertos durante más de tres años.

172. La Junta recomienda que la Caja regularice, en el Sistema Integrado de Administración de Pensiones, los procesos de trabajo abiertos que carecen de fecha de separación del servicio a fin de obtener un mejor análisis de tales casos.

173. Por ser parte de una organización internacional dedicada al progreso social, la Caja asume una responsabilidad con la sociedad que se manifiesta en su condición de signatario fundador de los Principios para la Inversión Responsable y en la asociación que mantiene con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Además, el 27 de septiembre de 2018, en la reunión informativa celebrada por Moody's en Nueva York con motivo de la semana del clima, el Director de la Oficina de Gestión de las Inversiones ofreció una presentación sobre la inversión sostenible dirigida a inversionistas institucionales; por otra parte, en el sitio web de la Oficina, se afirma que la estrategia de inversión sostenible de la Caja de Pensiones, que responde a su deber y a su responsabilidad fiduciaria, incluye parámetros ambientales, sociales y de gobernanza. Las consideraciones relacionadas con la estrategia de inversión sostenible están integradas en todo el proceso de adopción de decisiones de inversión. Con ello, se pretende dotar a los gestores de la cartera de instrumentos adicionales para que los aspectos relativos al riesgo y el rendimiento tengan mayor peso en sus decisiones de inversión.

174. La Junta observó que la Oficina no disponía de información completa sobre si los activos de su cartera se ajustaban a criterios que los acreditaran como inversiones sostenibles. Además, observó que la Oficina tampoco disponía aún de datos sobre

aspectos relativos al análisis ambiental, social y de gobernanza que le facilitasen la adopción de decisiones sobre la compra de una cartera sostenible. La Oficina indica, por medio de diversos informes, sistemas, prototipos, documentos y presentaciones, así como de la aplicación a la renta variable de parámetros de referencia adaptados para reflejar las restricciones en los valores relacionados con el tabaco y el armamento, que actualmente está incorporando indicadores ambientales, sociales y de gobernanza en el proceso de adopción de decisiones de inversión. Sin embargo, la Junta observó que, en la práctica, la Oficina no tenía establecidos criterios para la adopción de decisiones de inversión sostenible que apoyaran el mensaje transmitido tanto en la presentación sobre inversión sostenible dirigida a inversionistas institucionales como en su sitio web.

175. La Junta recomienda que la Oficina de Gestión de las Inversiones formule un plan de trabajo, con fechas y responsabilidades, para garantizar que se efectúe el análisis y la evaluación de los parámetros ambientales, sociales y de gobernanza, de conformidad con la estrategia de inversión sostenible de la Oficina, y que se incorporen en el proceso de adopción de decisiones de inversión para todas las clases de activos.

176. La Junta también recomienda que la Oficina diseñe y establezca instrucciones, actividades de capacitación y procedimientos que expliquen no solo el proceso que deben seguir los oficiales de inversiones para analizar y evaluar los parámetros ambientales, sociales y de gobernanza en relación con cada clase de activos, incluidos los parámetros que habrán de utilizarse durante el proceso de adopción de decisiones de inversión, sino también el registro y el fundamento de la decisión adoptada a partir de tales parámetros.

177. Además, la Junta recomienda que la Oficina apoye y ejecute, sirviéndose de sistemas informáticos, el análisis y la evaluación de los parámetros ambientales, sociales y de gobernanza.

#### **Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito**

178. De conformidad con la regla 401.3 de la Reglamentación Financiera Detallada del Fondo del Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas y del Fondo del Programa de las Naciones Unidas en materia de Prevención del Delito y Justicia Penal, el Director Ejecutivo de la UNODC tiene asignadas las atribuciones y responsabilidades por la aplicación de la reglamentación financiera detallada. Cuando proceda, el Director Ejecutivo podrá delegar dichas atribuciones en otros funcionarios, y dichas delegaciones de atribuciones determinarán si los funcionarios designados las pueden delegar en otros. Se observó que la Oficina de Enlace y Partenariado en México no tenía la necesaria delegación de autoridad de la sede que permitiera al representante firmar contratos de adquisiciones. La Junta recomienda que la UNODC opere de conformidad con la delegación de autoridad para las adquisiciones de bajo valor vigente en la actualidad con respecto a los acuerdos de adquisición. En los demás casos, la sede de la UNODC debería reevaluar la delegación de autoridad.

179. Según el párrafo 2.4 del *Manual de programas y operaciones* de la UNODC, hay varias etapas establecidas que todo programa y proyecto debe cumplir para ser iniciado, aprobado y ejecutado. Una de las etapas tiene que ver con el proceso de seguimiento y presentación de informes, que se describe en el párrafo 8 del *Manual*. El sistema de seguimiento consta de cuatro componentes. Uno de los componentes es la obligación de preparar informes semestrales y anuales sobre los progresos realizados, para lo que se establece un flujo de trabajo. En el flujo de trabajo se definen los distintos pasos que deben efectuar quienes intervienen en la preparación de un informe sobre los progresos realizados, que son: a) preparar el informe; b)

realizar un examen de aseguramiento de la calidad; y c) examinar y aprobar el informe. En la revisión del cumplimiento de la separación de funciones en 25 proyectos, se observó que en cinco casos los proyectos no se ajustaron a la separación de funciones, ya que la persona que preparó el informe también actuó como examinadora del aseguramiento de la calidad para ese informe. En un caso, la persona que preparó el informe también lo aprobó.

180. La Junta recomienda que la UNODC fortalezca sus controles internos para asegurar la separación de funciones en todos los proyectos o, como mínimo, implemente un control compensatorio.

### **Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**

181. La UNOPS realizó una inversión de 8,8 millones de dólares en 2018 en una iniciativa de inversión de impacto social (“S3I”) con cargo a la reserva operacional sin establecer una reserva para el crecimiento y la innovación de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 22.02 b) de su reglamento financiero y reglamentación financiera detallada. Efectuar una inversión directa con cargo a la reserva operacional sin crear una reserva específica para el crecimiento y la innovación ni formular un procedimiento de contabilidad y gestión de la reserva no está en consonancia con la reglamentación financiera detallada.

182. El sistema oneUNOPS no disponía de datos suficientes sobre aspectos cruciales de la gestión de los contratos que podrían aumentar la eficiencia de su ejecución. El sistema no permitía registrar los motivos de la rescisión de contratos respecto de órdenes de compra específicas. Tampoco se disponía en el sistema de información importante de otra índole, como sobre si la orden de compra se había emitido con arreglo a procedimientos de adquisición de emergencia o no.

183. El Manual de gestión de proyectos, que incorpora varios aspectos y elementos destacados de PRINCE2, entró en vigor en enero de 2019. De acuerdo con el Manual, el proceso de gestión de proyectos se dividió en diversas etapas, pero los procesos de PRINCE2, como la creación de los documentos de inicio de proyecto, las modificaciones del calendario, el costo y el alcance de los proyectos, las tolerancias de los valores cuantificables con respecto a esos parámetros, la captura de la planificación de las etapas, los detalles de las lecciones y otros aspectos, no se incorporaron plenamente en oneUNOPS. Podía verse que se habían hecho varios ajustes manuales en el balance de prueba para llegar al valor final de cada uno de los códigos de cuenta de los estados financieros. En todo caso, la valoración y gestión de las existencias, la gestión de los fondos y la tesorería, el análisis respecto del vencimiento de las cuentas por cobrar y la presentación de información por segmentos se realizaban fuera de oneUNOPS.

184. La Junta recomienda que la UNOPS establezca una reserva de crecimiento e innovación y documente un procedimiento detallado para el uso de los fondos de esa reserva, así como su contabilidad y gestión. La Junta recomienda también que la UNOPS adopte medidas para generar los estados financieros a partir del sistema de planificación de los recursos institucionales oneUNOPS a fin de evitar la necesidad de realizar ajustes e intervenciones manuales. La Junta recomienda además que la UNOPS incorpore los requisitos de la metodología Prince2 en oneUNOPS para que la Oficina pueda gestionar sus proyectos de acuerdo con los requisitos de su Manual de Gestión de Proyectos.

## **Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)**

185. La Junta observó que 7 de las 60 oficinas examinadas no habían presentado su plan de adquisiciones en SharePoint, la plataforma en línea utilizada por ONU-Mujeres. En consecuencia, se incumplió la sección 4.1, sobre planificación de las adquisiciones, de la política de contratos, adquisiciones y gestión, que indica que las oficinas en los países, las oficinas encargadas de varios países y las oficinas regionales, que incluyen las oficinas de presencia programática, y la dependencia institucional de la sede deberán crear planes de adquisiciones en línea a principios de cada año o cuando sea necesario y mantenerlos y actualizarlos durante todo el año. La Junta analizó la información sobre el plan de adquisiciones consolidado disponible en la plataforma en línea de ONU-Mujeres. La Oficina Regional para América Latina y el Caribe había incorporado a su plan de adquisiciones solo algunas líneas de adquisiciones relativas a los programas y a la oficina de presencia programática en el Uruguay. Además, la Junta observó que dos oficinas de presencia programática y siete oficinas de país que dependen de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe no habían proporcionado información sobre adquisiciones relacionadas con sus programas y no habían presentado oportunamente sus planes de adquisiciones.

186. La Junta considera que las siete oficinas mencionadas deberían, de conformidad con la sección 4.1 de la política de contratos, adquisiciones y gestión, incluir actividades de adquisición calificadas en los instrumentos de planificación en línea para obtener una mejor relación calidad-precio para ONU-Mujeres.

187. ONU-Mujeres ha aplicado la recomendación de la Junta de establecer un tablero o sistema para determinar las dificultades con que tropiezan las oficinas en los países para cumplir la reglamentación de los planes de adquisiciones, con miras a determinar las mejoras que podrían introducirse en ese mecanismo de supervisión, en particular respecto de la comunicación y la coordinación, y evaluar sus efectos en la eficiencia del proceso de adquisiciones.

188. Además, la Junta recomienda que ONU-Mujeres considere la posibilidad de establecer, en la etapa de formulación de programas, la obligación de informar sobre el plan de adquisiciones de los proyectos que se ejecutan como parte de los programas.

## **B. Aplicación de las recomendaciones pendientes**

189. En cada informe de auditoría, la Junta analiza diversas cuestiones durante la auditoría y formula recomendaciones. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Quinta Comisión han expresado su preocupación por la lentitud con que se aplican las recomendaciones de la Junta y han pedido al Secretario General y a los jefes ejecutivos de los fondos y programas de las Naciones Unidas que velen por la plena aplicación de las recomendaciones. La Junta examinó el estado de las recomendaciones antiguas (véase el cuadro 8) y observó que la tasa general de aplicación de las recomendaciones del ejercicio anterior había disminuido del 48 % en 2017 al 41 % en 2018.

Cuadro 8  
Estado de la aplicación de las recomendaciones anteriores de los auditores al 31 de diciembre de 2018

Entidad	Número de recomendaciones de auditoría anteriores pendientes al final del ejercicio económico		Totalmente aplicadas durante el ejercicio		En vías de aplicación durante el ejercicio		No aplicadas durante el ejercicio		Superadas por los acontecimientos durante el ejercicio	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Naciones Unidas (Vol. I)	167	129	13	31	149	84	4	12	1	2
Operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz	110	71	56	34	49	33	2	2	3	2
CCI	17	23	8	16	9	7	0	0	0	0
FNUDC	9	11	8	8	1	2	0	0	0	1
PNUD	49	42	17	25	23	17	3	0	6	0
PNUMA	17	17	3	8	13	8	0	1	1	0
UNFPA	26	33	24	12	8	0	0	0	1	1
ONU-Hábitat	20	23	4	13	14	8	2	0	0	2
UNICEF	66	47	34	17	32	29	0	1	0	1
UNITAR	10	13	8	9	2	3	0	0	0	1
ACNUR	67	45	35	23	32	18	0	0	0	4
CCPPNU	38	41	13	20	21	19	0	2	4	0
UNODC	65	42	27	26	38	16	0	0	0	0
UNOPS	51	55	31	15	19	36	0	3	1	1
OOPS	54	77	32	51	20	18	2	1	0	7
UNU	55	27	22	15	29	12	0	0	4	0
ONU-Mujeres	16	25	6	21	10	4	0	0	0	0
MRITP	18	15	7	9	9	5	1	0	1	1
<b>Total</b>	<b>855</b>	<b>736</b>	<b>353</b>	<b>353</b>	<b>480</b>	<b>319</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>23</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>41</b>	<b>48</b>	<b>56</b>	<b>43</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Fuente: Informes de auditoría de la Junta.

#### IV. Situación del programa de reforma del Secretario General

190. El Secretario General ha formulado propuestas para reformar las Naciones Unidas desde el comienzo de su mandato en enero de 2017. La reforma entraña mejoras en tres pilares:

- *Desarrollo.* La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible exigirá cambios audaces en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de dar lugar a una nueva generación de equipos en los países, centrados en un Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo estratégico y dirigidos por un coordinador residente imparcial, independiente y con mayores facultades.
- *Gestión.* Un nuevo paradigma de gestión en la Secretaría y unas Naciones Unidas que empoderen a los directores y al personal, simplifiquen los procesos, aumenten la transparencia y mejoren el cumplimiento de los mandatos.
- *La paz y la seguridad.* Los objetivos globales de la reforma son dar prioridad a la prevención y al sostenimiento de la paz, aumentar la eficacia y la coherencia

de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales y adoptar progresivamente un único pilar integrado de paz y seguridad.

191. Reconociendo los riesgos inherentes a un programa de reforma tan ambicioso, el Secretario General estableció una estructura de coordinación de la reforma bajo la dirección conjunta de la Vicesecretaria General y el Jefe de Gabinete para asegurar un programa unificado y coherente de gestión del cambio en los tres pilares de la reforma, con equipos dedicados a prestar servicios a cada una de ellas. El Secretario General también nombró a un Asesor Especial sobre la Reforma, quien asegura la coordinación general de las tres esferas de la reforma (desarrollo sostenible, paz y seguridad y gestión). El Asesor Especial supervisa los procesos de gestión del cambio en las tres esferas. Las tres esferas tienen sus propios planes de implementación y se informa periódicamente acerca de ellas al Asesor Especial. La reforma se ha diseñado en tres etapas:

- Rediseño organizativo, que incluye la creación de las nuevas entidades de la Secretaría que se indican a continuación.
- Cambios en los procesos, en particular el aumento de la rendición de cuentas y el acercamiento de la adopción de decisiones al punto de ejecución delegando la autoridad en materia de adopción de decisiones en los jefes de las entidades.
- Mejora continua, asegurando que cada entidad de las Naciones Unidas tenga la capacidad de adoptar el paradigma de gestión.

192. Las esferas de trabajo del desarrollo y de la paz y la seguridad y los Departamentos de Gestión y de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno crearon equipos de transición para establecer las nuevas entidades (la Oficina de Coordinación del Desarrollo, el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz, el Departamento de Operaciones de Paz, el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional) y llevar a cabo las principales actividades de gestión del cambio.

193. Además de desempeñar una función de coordinación, el Asesor Especial es el responsable del proyecto del marco de gestión de los beneficios conocido como “Unidos para la reforma”. El marco se ha diseñado para hacer un seguimiento de los beneficios de la reforma y fundamentar las modificaciones necesarias durante el proceso. Se ha creado un registro de seguimiento de los beneficios, que será una importante fuente de información para el informe del Secretario General sobre los progresos en la aplicación del paradigma de gestión, solicitado por la Asamblea General en su resolución [72/266 B](#) para examinarlo en la parte principal de su 75º período de sesiones.

194. La Junta quería presentar una instantánea de la reforma y la preparación de las entidades de las Naciones Unidas más concernidas. Por consiguiente, en el presente informe, la Junta se ha centrado en la situación de la reforma de la Secretaría (Naciones Unidas, Vol. I), las operaciones de mantenimiento de la paz y el PNUD. La Junta no ha llevado a cabo ningún procedimiento de auditoría con respecto a la información proporcionada; no se ha auditado ninguno de los datos financieros y de otro tipo presentados. La Junta ha recopilado las respuestas recibidas de las entidades de las Naciones Unidas en el presente informe y no emitirá una opinión de auditoría sobre la reforma hasta la auditoría de 2019, sobre la que se informará en 2020, a fin de dar un margen de tiempo para que se aplique la reforma.

195. La Junta convino en cuatro cuestiones clave relativas a la reforma:

- ¿Qué cambios se han introducido en el organigrama, los procesos y los recursos presupuestarios como resultado de la reforma?

- ¿Participa la entidad en las actividades de preparación de la reforma? ¿Qué tipo de actividades? ¿Cuál es el plazo correspondiente?
- ¿Hay un proceso de gestión del cambio? ¿Quién es el responsable de dicho proceso en la entidad? ¿Quién en la entidad se encarga de ello? ¿Quién supervisa el proceso?
- ¿Se está incurriendo en algún gasto actualmente para preparar la implementación de la reforma?

## A. Cambiar el paradigma de gestión

196. El Secretario General ha propuesto un nuevo paradigma de gestión de la Secretaría. A fin de mejorar la eficacia de los esfuerzos de la Organización por cumplir sus mandatos y la rendición de cuentas al respecto, el Secretario General prevé una Secretaría descentralizada en la que la responsabilidad de ejecutar los mandatos vaya acompañada de la autoridad para gestionar los recursos y en la que las decisiones se adopten en instancias más cercanas al punto de ejecución.

197. En su resolución 72/266 B, de 5 de julio de 2018, la Asamblea General aprobó la creación de dos nuevos departamentos (el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional) el 1 de enero de 2019. En consecuencia, en 2018 no se produjeron cambios en el organigrama, los procesos ni los recursos presupuestarios.

198. Los dos nuevos departamentos (el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional) se crearon mediante la reorganización de dos antiguos departamentos (el Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno), por lo que no fue necesario aumentar el nivel general de recursos relacionados y no relacionados con puestos. El Departamento de Apoyo Operacional, que actúa como brazo operativo de la Secretaría, proporciona servicios de asesoramiento y otros servicios de apoyo operativo directamente a los clientes y, cuando es necesario, ejerce la autoridad delegada en nombre de ellos. Tiene cuatro pilares fundamentales: funciones de apoyo especializado a las operaciones, incluidas las operaciones de recursos humanos, desarrollo de la capacidad y servicios de atención de la salud; servicios de gestión de la cadena de suministro, incluida la logística y las adquisiciones, y coordinación y prestación de servicios de apoyo operacional a los efectivos uniformados de las misiones; apoyo consolidado a los clientes administrativos de los departamentos y oficinas de la Sede; y una capacidad específica de planificación y apoyo a los esfuerzos adicionales de las entidades clientes en situaciones especiales, así como de creación y mejora de las alianzas de apoyo. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, tras su reorganización, tiene un mandato global y rinde cuentas tanto al Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión como al Departamento de Apoyo Operacional.

199. Tras la aprobación por los Estados Miembros de la propuesta del Secretario General, se iniciaron los preparativos para crear el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional. El antiguo Departamento de Gestión dirigió los preparativos para crear el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, mientras que el antiguo Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno hizo lo propio con el Departamento de Apoyo Operacional. En el tercer trimestre de 2018 se presentaron a la Oficina Ejecutiva del Secretario General planes de implementación detallados para los dos Departamentos. La prioridad consistía en garantizar una transición fluida del personal a los nuevos Departamentos, así como en definir y establecer las nuevas funciones antes del 1 de enero de 2019.

200. La reforma de la gestión afecta a todas las entidades de la Secretaría, no solo a los nuevos departamentos creados en el marco de la reorganización de la estructura, debido en gran medida al cambio fundamental de la relación entre las estructuras de apoyo en la Sede y otras entidades de la Secretaría como resultado del nuevo marco de delegación de autoridad, que es fundamental para la reforma de la gestión. De conformidad con lo solicitado por la Asamblea General en su resolución 72/266 B, el Secretario General presentará a la Asamblea un informe sobre la aplicación de la reforma de la gestión para que esta lo examine en la parte principal de su 75º período de sesiones.

### **Departamento de Apoyo Operacional**

*¿Qué cambios se han introducido en el organigrama, los procesos y los recursos presupuestarios como resultado de la reforma?*

201. El Departamento de Apoyo Operacional se estableció recientemente como resultado de la reforma de la gestión. Sus recursos proceden de los antiguos Departamento de Gestión y Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, pero el alcance y la naturaleza de sus funciones no son análogos a los de aquellos, debido a un cambio en la división de responsabilidades, tanto en lo que respecta al tipo de entidad a la que se presta apoyo (entidad sobre el terreno o entidad situada en un lugar distinto del terreno) como en cuanto al tipo de apoyo de gestión (políticas, estrategia y cumplimiento en un departamento y apoyo operacional en el otro), así como al cambio fundamental en la relación entre las estructuras de apoyo en la Sede y otras entidades de la Secretaría como consecuencia del nuevo marco de delegación de autoridad.

*¿Participa la entidad en las actividades de preparación de la reforma? ¿Qué tipo de actividades? ¿Cuál es el plazo correspondiente?*

202. En septiembre de 2018, se formó un equipo específico del proyecto (el equipo de implementación del Departamento de Apoyo Operacional) con los recursos existentes para que coordinara y supervisara la reforma. El equipo se centró en cinco esferas principales:

- a) Establecimiento de las bases estratégicas del nuevo Departamento, incluida la elaboración de la visión y la misión, los objetivos estratégicos y sus valores institucionales;
- b) Establecimiento de nueve grupos de trabajo funcionales para establecer las esferas funcionales del Departamento. Estos grupos de trabajo ayudaron a definir las actividades funcionales, preparar organigramas detallados, incluidas las relaciones jerárquicas, y definir las funciones y responsabilidades de sus equipos;
- c) Transición y colocación del personal: en octubre de 2018 se informó a todo el personal de su lugar en la nueva estructura;
- d) Actividades de gestión del cambio y desarrollo institucional: en noviembre de 2018 se creó una red de agentes de cambio para establecer un mecanismo de comunicación bidireccional entre el personal y la administración sobre la aplicación de la reforma;
- e) Coordinación de otras cuestiones relacionadas con la reforma y apoyo conexo, como el nuevo marco para la delegación de autoridad.

203. Se publicaron artículos semanales en iSeek, se celebraron reuniones generales mensuales y se ofrecieron varias sesiones de puertas abiertas para el personal. A finales de 2018, se publicaron una nueva página de iSeek (intranet) y un sitio web (Internet) del Departamento de Apoyo Operacional y, durante la primera semana de

enero de 2019, se comunicaron a todas las entidades de la Secretaría los nuevos puntos de contacto para los distintos servicios.

204. En 2019 prosigue el desarrollo del Departamento con la definición de sus funciones en relación con las demás entidades de la Secretaría, tanto en la Sede como desde una perspectiva global. El objetivo general es reajustar el proyecto para convertirlo en un proceso de desarrollo institucional y un plan estructural sostenibles e integrados para el Departamento. A este respecto, se deben seguir examinando la estructura y la dirección del proyecto de creación del Departamento.

*¿Hay un proceso de gestión del cambio? ¿Quién es el responsable de dicho proceso en la entidad? ¿Quién supervisa el proceso?*

205. El equipo de ejecución del Departamento de Apoyo Operacional nombró a director de gestión del cambio y le prestó apoyo. Concretamente, con este fin, se incorporó al equipo de ejecución un experto en gestión del cambio y desarrollo institucional. La junta del proyecto y el personal directivo superior supervisan los progresos. Entre las actividades concretas se incluyen:

- a) Establecimiento de una red de agentes de cambio (noviembre de 2018) que facilite la comunicación bidireccional entre el personal y la administración;
- b) Celebración de tres talleres para el personal directivo superior a fin de definir el plan estratégico del Departamento, incluidos los valores institucionales del Departamento (segundo semestre de 2018);
- c) Un retiro de trabajo para el personal administrativo superior a fin de definir las esferas prioritarias del Departamento (enero de 2019);
- d) Cuatro talleres sobre cómo dirigir efectivamente el cambio, dirigidos al personal directivo intermedio, a fin de facilitar la reforma y la transición al nuevo Departamento (enero y febrero de 2019);
- e) Diversos talleres específicos con diferentes divisiones y secciones del Departamento para integrar y crear los equipos respectivos, así como para determinar las prioridades en las esferas funcionales respectivas (a partir de 2019);
- f) En febrero de 2019 se empezaron a celebrar reuniones periódicas (cada dos semanas) entre la red de agentes de cambio y el equipo directivo superior.

206. El equipo de ejecución apoya la elaboración de un plan de aprendizaje y desarrollo de la capacidad para el personal en sus respectivas funciones, en colaboración con los compañeros del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión.

*¿Se está incurriendo en algún gasto actualmente para preparar la implementación de la reforma?*

207. La reforma de la gestión se llevó a cabo con los recursos existentes, como se indica en la sección del informe del Secretario General relativa a las estimaciones presupuestarias revisadas (A/72/492/Add.2).

208. En tres años (de 2015/16 a 2017/18) se gastaron 3.847.665 dólares de fondos de consultoría para apoyar la implementación de los numerosos componentes de la iniciativa. Además, se utilizaron fondos extrapresupuestarios (aproximadamente 170.000 dólares) de un Estado Miembro para facilitar el proceso de gestión del cambio, en concreto para apoyar el establecimiento de la red de agentes de cambio, capacitar al personal directivo intermedio sobre cómo dirigir eficazmente el cambio y celebrar un retiro de trabajo para el personal directivo superior.

## **Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión**

*¿Qué cambios se han introducido en el organigrama, los procesos y los recursos presupuestarios como resultado de la reforma?*

209. Al igual que en el caso del Departamento de Apoyo Operacional, el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión se creó recientemente como resultado de la reforma de la gestión. Sus recursos proceden de los antiguos Departamento de Gestión y Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, pero el alcance y la naturaleza de sus funciones no son análogos a los de aquellos.

*¿Participa la entidad en las actividades de preparación de la reforma? ¿Qué tipo de actividades? ¿Cuál es el plazo correspondiente?*

210. El antiguo Departamento de Gestión participó en la preparación de la implementación de la reforma en 2018. El 1 de enero de 2019 se creó el nuevo Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. Está en curso la aplicación de algunos aspectos de la reforma de la gestión. Las actividades de preparación finalizaron el 31 de diciembre de 2018.

211. La implementación de la reforma de la gestión por parte del Departamento de Gestión en 2018 incluyó lo siguiente:

- a) Establecimiento de un equipo de gestión del cambio e introducción de una estrategia de comunicación;
- b) Formulación de la visión y estrategia del Departamento;
- c) Delegación de autoridad;
- d) Cambios en los datos en Umoja;
- e) Nuevo presupuesto;
- f) Finalización del diseño institucional;
- g) Determinación de una correlación entre el personal y las funciones;
- h) Actividades de perfeccionamiento del personal;
- i) Organización de actividades de cambio cultural;
- j) Transformación del espacio de oficinas;
- k) Transición a los nuevos Departamentos.

*¿Hay un proceso de gestión del cambio? ¿Quién es el responsable de dicho proceso en la entidad? ¿Quién supervisa el proceso?*

212. En 2018, el proyecto fue dirigido por un equipo de gestión del cambio integrado por personal del Departamento de Gestión, bajo la dirección de la Secretaria General Adjunta de Gestión. El equipo trabajó en colaboración con compañeros del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la Oficina Ejecutiva del Secretario General, en particular con el Asesor Especial sobre la Reforma, y con los equipos de los otros dos pilares de la reforma. El jefe del equipo se encargó de la dirección y orientación estratégicas y estableció vínculos con el equipo de ejecución del Departamento de Apoyo Operacional. El jefe del equipo, junto con el resto del equipo directivo superior del Departamento de Gestión, formó la junta del proyecto. El equipo también contó con dos coordinadores encargados de la gestión diaria de los proyectos. Se asignó al equipo una capacidad de gestión de proyectos para asegurar la planificación y supervisión adecuadas de los trabajos, así como la presentación de informes al respecto.

213. En 2019, se elaboró un documento de proyecto de implementación de la reforma para orientar la aplicación y estabilización continuas de la reforma de la gestión del Secretario General a través del nuevo Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión.

*¿Se está incurriendo en algún gasto actualmente para preparar la implementación de la reforma?*

214. La reforma de la gestión se llevó a cabo sin costo adicional para la Organización, como se indica en la sección del informe del Secretario General relativa a las estimaciones presupuestarias revisadas (A/72/492/Add.2). Se utilizó una pequeña cantidad de fondos extrapresupuestarios para apoyar las actividades de gestión del cambio.

## **B. Reestructuración del pilar de paz y seguridad**

### **Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz y Departamento de Operaciones de Paz**

215. Los objetivos globales de la reestructuración del pilar de paz y seguridad son dar prioridad a la prevención y al sostenimiento de la paz; aumentar la eficacia y la coherencia de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales; avanzar hacia un pilar único e integrado de paz y seguridad; y armonizarlo más con los pilares del desarrollo y los derechos humanos para dotarlos de una mayor coherencia y lograr una coordinación entre los pilares. Un elemento central de la reforma es crear el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz y el Departamento de Operaciones de Paz.

*¿Qué cambios se han introducido en el organigrama, los procesos y los recursos presupuestarios como resultado de la reforma?*

216. En cuanto al organigrama, el Secretario General, en su informe sobre la reforma de la paz y la seguridad (véase la propuesta de organigrama en el anexo I del documento A/72/772), propuso que se reorganizaran los antiguos Departamento de Asuntos Políticos, Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz en los nuevos Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz y Departamento de Operaciones de Paz. En la sección III de su resolución 72/262 C, la Asamblea General aprobó la creación de los nuevos Departamentos a partir del 1 de enero de 2019. Los dos nuevos Departamentos se crearon sin aumentar el nivel general de recursos aprobados relacionados y no relacionados con puestos. Sin embargo, los procesos, los procedimientos relacionados con el presupuesto y las finanzas, los recursos humanos, las adquisiciones y la gestión de bienes se han visto afectados por los cambios en la delegación de autoridad. Además, los cambios en los acuerdos en materia de apoyo de las oficinas afectadas por la reforma de la gestión dieron lugar a cambios adicionales en los procesos.

*¿Participa la entidad en las actividades de preparación de la reforma? ¿Qué tipo de actividades? ¿Cuál es el plazo correspondiente?*

217. En cuanto a la reforma de la paz y la seguridad, algunos funcionarios superiores del Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz y del Departamento de Operaciones de Paz participaron en reuniones sobre la planificación y la aplicación de la transición. Las conversaciones se centraron en los flujos de trabajo que representaban las áreas temáticas afectadas.

218. Los seis flujos de trabajo son los siguientes:

- a) Flujo de trabajo I: cambio de la gestión general y de la cultura institucional;
- b) Flujo de trabajo II: gestión de las divisiones regionales;
- c) Flujo de trabajo III: capacidades y servicios temáticos, políticas y alianzas;
- d) Flujo de trabajo IV: relación con los departamentos de apoyo operacional y de gestión;
- e) Flujo de trabajo V: comunicaciones estratégicas;
- f) Flujo de trabajo VI: recursos compartidos de la Oficina Ejecutiva, el espacio de oficinas y la tecnología de la información y las comunicaciones.

*¿Hay un proceso de gestión del cambio? ¿Quién es el responsable de dicho proceso en la entidad? ¿Quién supervisa el proceso?*

219. En el programa de gestión del cambio participan diferentes agentes del Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz y del Departamento de Operaciones de Paz, dependiendo de la función y la actividad, por ejemplo:

a) Los flujos de trabajo son mecanismos de coordinación dirigidos tanto por el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz como por el Departamento de Operaciones de Paz para los diferentes elementos de la reforma de la paz y la seguridad. Cada flujo está dirigido por las partes interesadas principales de la actividad. Por ejemplo, la Oficina Ejecutiva ha asumido el liderazgo en la ejecución del flujo de trabajo VI, ya que se ocupa de los procesos administrativos y transaccionales;

b) La coordinación de los cambios en la delegación de autoridad en el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz y el Departamento de Operaciones de Paz está dirigida y supervisada por la Oficina Ejecutiva. La Oficina Ejecutiva está tomando la iniciativa de aplicar un enfoque coordinado en un esfuerzo por racionalizar los procesos en consonancia con la reforma y con la nueva delegación de autoridad.

*¿Se está incurriendo en algún gasto actualmente para preparar la implementación de la reforma?*

220. La implementación se llevó a cabo con los recursos existentes para poder ejecutar las partes restantes del programa.

### **C. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Secretaría de las Naciones Unidas**

221. El 1 de enero de 2019, el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo inició una transformación para responder a las mayores necesidades en relación con la Agenda 2030. Un elemento central de la reforma es el surgimiento de una “nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países” y la prestación por parte de todo el sistema de un apoyo más coherente, eficaz y responsable a los países en su avance hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

222. Desde enero, esta nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países ha estado dirigida por un Coordinador Residente imparcial, independiente y cualificado. En 2018, se llevaron a cabo una intensa labor operacional y consultas con todas las entidades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible a fin de preparar la transición que tendría lugar el 1 de enero. La labor de reforma del

sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo va por buen camino y los Estados Miembros acogieron con beneplácito los progresos realizados en la reciente resolución del Consejo Económico y Social relativa a las actividades operacionales para el desarrollo (resolución 2019/15).

223. Habida cuenta de las actividades relativas a la desvinculación de las funciones de coordinador residente y representante residente y de la nueva función del PNUD, y en cuanto proveedor de servicios al sistema de coordinadores residentes, la Secretaría trabajó en colaboración con el PNUD para garantizar una transición sin tropiezos y que no interrumpiera la labor de las oficinas de los coordinadores residentes (y, por extensión, la de los equipos de las Naciones Unidas en los países).

224. La información presentada en relación con el PNUD fue proporcionada únicamente por el PNUD.

### **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

*¿Qué cambios se han introducido en el organigrama, los procesos y los recursos presupuestarios como resultado de la reforma?*

225. Desde el punto de vista de la estructura, el principal cambio consiste en desvincular las funciones de coordinación institucionales, jurídicas y de las oficinas en los países que corresponden a las Naciones Unidas de las que corresponden al PNUD.

*¿Participa la entidad en las actividades de preparación de la reforma? ¿Qué tipo de actividades? ¿Cuál es el plazo correspondiente?*

226. El PNUD invirtió recursos considerables para que el 1 de enero de 2019 estuviera en marcha una sólida estructura de personal y apoyo, entre otras cosas mediante la implementación de 4.000 medidas jurídicas, financieras y de seguridad para desvincular las funciones de coordinador residente y de representante residente en 131 países; la adscripción de 63 de los funcionarios de más alto nivel a puestos de Coordinador Residente y la reserva de recursos para hacer frente a su posible regreso; y la facilitación de la transición a la Secretaría del personal de la antigua Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo y el pago de sus salarios hasta junio de 2019. Desde el 1 de enero de 2019, el PNUD ha sido el principal proveedor de servicios operacionales al sistema de coordinadores residentes, lo que incluye, en 2019, la administración de servicios por valor de 204 millones de dólares a 129 oficinas de coordinadores residentes que abarcan 131 países y tres oficinas regionales de la Oficina de Coordinación del Desarrollo.

*¿Hay un proceso de gestión del cambio? ¿Quién es el responsable de dicho proceso en la entidad? ¿Quién supervisa el proceso?*

227. Al 1 de enero de 2019, había concluido la mayor parte de los preparativos. El PNUD ha establecido un equipo para gestionar y apoyar el acuerdo de servicios, en estrecha coordinación con la Oficina de Coordinación del Desarrollo. Al 30 de abril de 2019, se había destinado un total de 24 millones de dólares del fondo fiduciario para fines especiales a prestar servicios tales como la gestión de la nómina de sueldos y las prestaciones de 269 funcionarios de las Naciones Unidas que trabajan en las oficinas de los coordinadores residentes, entre ellos 94 coordinadores residentes; la provisión de espacio de oficinas para 129 oficinas de coordinadores residentes y a tres oficinas regionales de la Oficina de Coordinación del Desarrollo; y el apoyo a la renovación de los locales de las oficinas de los coordinadores residentes en 56 países.

*¿Se está incurriendo en algún gasto actualmente para preparar la implementación de la reforma?*

228. Además de duplicar su contribución de participación en la financiación de los gastos de 5,14 millones de dólares a 10,3 millones de dólares en 2019, el PNUD sufragó importantes gastos relacionados con la reforma en 2018. El presupuesto institucional del PNUD para 2018 incluía 3,07 millones de dólares para sufragar principalmente los gastos de transición del proceso de evaluación de los representantes residentes, personal de refuerzo para apoyar la gestión de la transición y los gastos de tesorería. El PNUD espera seguir soportando gastos de transición relacionados con la desvinculación de las funciones de coordinador residente y de representante residente, al menos en los próximos dos años. El PNUD también podría llevar a cabo evaluaciones adicionales de los representantes residentes más adelante.

229. En 2018, el PNUD sufragó gastos adicionales relacionados con la reforma mediante aumentos de la eficiencia, manteniendo al mismo tiempo un presupuesto equilibrado. El PNUD prevé hacer lo mismo en 2019.

### **Oficina de Coordinación del Desarrollo (Secretaría)**

*¿Qué cambios se han introducido en el organigrama, los procesos y los recursos presupuestarios como resultado de la reforma?*

230. En su resolución [72/279](#), la Asamblea General decidió llevar a cabo una transformación profunda del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación del desarrollo con el fin de responder mejor a las exigencias de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible teniendo al frente a un Coordinador Residente capacitado, independiente y con una función revitalizada. La función de coordinador residente, que se ha desvinculado del PNUD, se dedica ahora plenamente a coordinar las actividades de desarrollo sobre el terreno.

231. Como parte de esta transformación, la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo, que estaba anteriormente en el PNUD, se convirtió en una oficina independiente de la Secretaría y pasó a denominarse Oficina de Coordinación del Desarrollo. Dirigida por un Subsecretario General, la Oficina depende directamente de la Vicesecretaría General (Presidenta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible). La Oficina asumió las funciones de gestión y supervisión del nuevo sistema de coordinadores residentes en enero de 2019, además de la responsabilidad de responder a las mayores necesidades y solicitudes de los equipos de las Naciones Unidas en los países y del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, en particular durante este período de transición.

232. Todos los coordinadores residentes (y sus oficinas) también pasaron del PNUD a la Secretaría. En una esfera clave de intersección entre la reforma de la gestión y el proceso de reorientación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, a fecha del 15 de marzo todos los coordinadores residentes y coordinadores residentes interinos habían aceptado la delegación de autoridad del Secretario General, según lo previsto en el plan de aplicación del sistema de coordinadores residentes. En ese documento se plasma la autoridad delegada de los coordinadores residentes como jefes de sus oficinas respectivas en cuestiones de: a) recursos humanos; b) presupuesto y finanzas; c) adquisiciones; y d) administración de bienes. La delegación de autoridad, vital para que el sistema de coordinadores residentes sea independiente y más sólido, surtirá su máximo efecto cuando los coordinadores residentes asuman su autoridad operacional como parte de la Secretaría.

233. La Oficina de Coordinación del Desarrollo, recientemente creada, es una iniciativa en el marco de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que refleja la mayor parte de la estructura de ese sistema. Aún se están

determinando su financiación y procesos. Por lo que respecta a los recursos, por ejemplo, la Asamblea General decidió sufragar la totalidad del sistema de coordinadores residentes, incluida la Oficina de Coordinación del Desarrollo, a través de un modelo híbrido compuesto por tres fuentes de financiación, a saber, las contribuciones voluntarias, un arreglo de participación en la financiación de los gastos entre las entidades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y un nuevo cargo aplicable a las contribuciones destinadas estrictamente a las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo.

*¿Participa la entidad en las actividades de preparación de la reforma? ¿Qué tipo de actividades? ¿Cuál es el plazo correspondiente?*

234. La Oficina de Coordinación del Desarrollo es un producto y una de las principales entidades ejecutoras de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y trabaja en estrecha colaboración con todas las instancias del sistema de las Naciones Unidas y los Estados Miembros.

235. Las actividades preparatorias de la aplicación de la resolución [72/279](#) fueron dirigidas por el equipo de transición para la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo establecido por el Secretario General. Esas actividades permitieron iniciar la transición hacia un sistema de coordinadores residentes revitalizado, mientras se creaba la Oficina de Coordinación del Desarrollo. A medida que se completa su plantilla, la Oficina está asumiendo una función de ejecución más importante en apoyo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y el programa de reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Se espera que las demás iniciativas de reforma estratégica a nivel de todo el sistema sean acordadas por las partes interesadas pertinentes para el final de 2019. La plena implementación de la reforma y su aplicación en todos los niveles del sistema de las Naciones Unidas requerirá una transición de más largo plazo.

236. La Oficina de Coordinación del Desarrollo también se esfuerza por asegurar que haya un flujo continuo de información y un compromiso constante con todas las entidades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible a medida que avanza la reforma. Además de las reuniones de los principales responsables del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y otros grupos de trabajo, la Oficina organiza periódicamente seminarios en línea y prepara actualizaciones semanales sobre todos los mandatos y los flujos de trabajo en curso de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

*¿Hay un proceso de gestión del cambio? ¿Quién es el responsable de dicho proceso en la entidad? ¿Quién supervisa el proceso?*

237. La reforma representa una importante iniciativa de gestión del cambio a nivel de todo el sistema. Tras la desvinculación del sistema de coordinadores residentes del PNUD, los aspectos estructurales de la iniciativa entrañaron el establecimiento de una nueva Oficina de Coordinación del Desarrollo en la Sede y en cinco ubicaciones regionales, y la capacitación de las oficinas de los coordinadores residentes en 131 ubicaciones de todo el mundo, lo cual es competencia de la Secretaría. El proceso de supervisión está a cargo del equipo de transición del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, bajo la estrecha supervisión de la Oficina Ejecutiva del Secretario General. La Vicesecretaria General, en su calidad de Presidenta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, dirige la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, en ejercicio de la autoridad delegada del Secretario General.

238. El proceso se basa en la metodología general de la gestión de beneficios que se está diseñando y que se aplicará a todas las actividades de reforma, con entregables e

hitos claros que han sido objeto de consulta con el Grupo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas al inicio del proceso. La transición operacional específica del sistema de coordinadores residentes sigue las etapas y los plazos comunicados públicamente por el Secretario General en el plan de aplicación de septiembre de 2018 para la puesta en marcha del nuevo sistema de coordinadores residentes. Actualmente se está elaborando un sistema de puntuación de la gestión de la actuación profesional para el sistema de coordinadores residentes.

*¿Se está incurriendo en algún gasto actualmente para preparar la implementación de la reforma?*

239. El sistema de coordinadores residentes está actualmente en funcionamiento y se han movilizado los recursos esenciales (humanos y financieros). En el informe de 2019 de la Presidenta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible sobre la Oficina de Coordinación del Desarrollo ([E/2019/62](#) y [E/2019/62/Corr.1](#)), presentado al Consejo Económico y Social, se ofrecen más detalles al respecto. La labor analítica y la supervisión general de la implementación de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, llevada a cabo por el equipo de transición, se financió con fondos extrapresupuestarios de la Oficina Ejecutiva del Secretario General.

## V. Agradecimientos

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

*(Firmado)* Kay Scheller  
Presidente del Tribunal de Cuentas de Alemania  
Presidente de la Junta de Auditores

*(Firmado)* Rajiv Mehrishi  
Contralor y Auditor General de la India

*(Firmado)* Jorge Bermúdez  
Contralor General de la República de Chile

24 de julio de 2019

**Anexo I****Organizaciones a las que se refiere el informe**

<i>Organización</i>	<i>Auditor principal</i>
Naciones Unidas (Vol. I)	India
Operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas	Alemania
Centro de Comercio Internacional	India
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	Alemania
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Alemania
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente	Chile
Fondo de Población de las Naciones Unidas	Chile
Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat)	Chile
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia	India
Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones	Chile
Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados	Alemania
Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas	Chile
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito	Chile
Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos	India
Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente	Chile
Universidad de las Naciones Unidas	Chile
Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)	Chile
Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales	Chile

## Anexo II

### Definición de los distintos tipos de opiniones de auditoría

<i>Con comentarios</i>			
<i>Sin reservas</i>	<i>Con reservas</i>	<i>Desfavorable</i>	<i>Abstención de opinión</i>
<p>Una opinión sin reservas significa que los estados financieros de la entidad auditada se han preparado, en todos los aspectos importantes, de conformidad con el marco de presentación de información financiera correspondiente, es decir, las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, que han sido adoptadas por las Naciones Unidas y sus fondos y programas.</p>	<p>Una opinión con reservas significa que el auditor, habiendo obtenido evidencias de auditoría suficientes y apropiadas, determina que las inexactitudes, ya sea por separado o en su conjunto, son significativas, pero no tienen un alcance generalizado que afecte todos los aspectos de los estados financieros, o que el auditor no puede obtener evidencias de auditoría suficientes y apropiadas que sirvan de base de una opinión sobre esferas específicas, pero considera que los posibles efectos en los estados financieros de inexactitudes no detectadas, 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 desfavorable significa que las inexactitudes, ya sea por separado o en su conjunto, son tanto significativas como de alcance general para los estados financieros, sobre la base de evidencias de auditoría suficientes y apropiadas.</p>	<p>Se recurre a la abstención de opinión 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 inexactitudes no detectadas, en caso de existir, podrían ser significativos y generalizados.</p> <p>También se recurrirá a la abstención de opinión 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:* la cuestión de interés señala a la atención de los usuarios una cuestión 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.