



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

Distr. general
15 de noviembre de 2019
Español
Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones de 2020

Nueva York, 3 a 6 de febrero de 2020

Tema 2 del programa provisional

Recomendaciones de la Junta de Auditores

**PNUD: Informe sobre la aplicación de las recomendaciones
de la Junta de Auditores, 2018**

Resumen

En julio de 2019, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas publicó oficialmente su informe de auditoría sobre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ([A/74/5/Add.1](#)) y emitió una opinión de auditoría sin reservas con respecto al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018. Este es el séptimo año completo en que se presentan informes con arreglo a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), y la opinión confirma el compromiso permanente del PNUD de cumplir dichas normas. Con este logro, el PNUD lleva recibiendo opiniones de auditoría sin reservas durante 14 años consecutivos.

El Administrador desea subrayar que la transparencia y la rendición de cuentas respecto de los resultados y los efectos siguen siendo las prioridades principales del PNUD. Los mecanismos de gobernanza y el marco de rendición de cuentas garantizan que los fondos se administren con una rendición de cuentas y una integridad fiduciarias adecuadas, reforzadas por un compromiso con la mejora y la innovación continuas. El PNUD aprende constantemente de las recomendaciones de sus órganos de supervisión independientes, y las aplica para ayudar a impulsar la eficiencia y la eficacia. En 2018, el PNUD siguió siendo una de las organizaciones de ayuda más transparentes del mundo, según el índice de transparencia de la ayuda de la iniciativa Publish What You Fund.

A medida que mejora sus normas de transparencia y rendición de cuentas institucionales, el PNUD sigue vigilando atentamente la gestión estratégica de las principales prioridades relacionadas con la auditoría, con la colaboración directa del Administrador y el Administrador Asociado.

Se espera que varias iniciativas institucionales, como la estrategia “People for 2030”, la agrupación de las actividades transaccionales, y las inversiones en tecnología para la función de adquisiciones, contribuyan de forma apreciable a dar respuesta a las prioridades en materia de auditoría. A finales de 2019, el PNUD llevó a cabo un estudio interno exhaustivo para comprender las causas fundamentales de las observaciones recurrentes de los auditores. El estudio formula una serie de recomendaciones que el



PNUD debería aplicar, junto con las iniciativas institucionales ya en curso, para tener en cuenta las principales prioridades en materia de auditoría.

En el presente informe se examinan los progresos realizados a la hora de abordar las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría reformuladas para el bienio 2018-2019, establecidas por la administración y aprobadas por sus órganos de supervisión (presentadas en el documento [DP/2017/11](#) y respaldadas por la Junta Ejecutiva en su decisión 2017/5), y se informa sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores para el ejercicio terminado en diciembre de 2018 y períodos anteriores. De conformidad con lo dispuesto en la decisión 2010/9 de la Junta Ejecutiva, los detalles sobre el estado de aplicación de cada una de las recomendaciones de auditoría y el informe de auditoría completo de la Junta de Auditores pueden consultarse en el sitio web de la Junta Ejecutiva del PNUD.

Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) tomar nota de las opiniones de auditoría sin reservas emitidas por la Junta de Auditores correspondientes a 2018; b) tomar nota de los progresos realizados por el PNUD respecto de las siete prioridades principales en materia de auditoría reformuladas para 2018-2019; c) apoyar los esfuerzos que está llevando a cabo la administración del PNUD para aplicar las recomendaciones de la Junta de Auditores correspondientes al año terminado el 31 de diciembre de 2018, así como las recomendaciones restantes de ejercicios anteriores.

I. Introducción

1. La Junta de Auditores de las Naciones Unidas ha emitido una opinión sin reservas sobre los estados financieros del PNUD correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018. Para el PNUD, esto supone 14 años consecutivos de opiniones de auditoría sin reservas, un logro que confirma el compromiso de la organización con la mejora continua de la transparencia y la rendición de cuentas. Las pautas establecidas por el Administrador y el Administrador Asociado han resultado decisivas para que el PNUD recibiera opiniones de auditoría sin reservas de los auditores externos y garantizan que seguirá esforzándose por lograr una mayor excelencia operacional.

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

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

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

5. En 2018, el PNUD procedió a examinar sus servicios de asesoramiento en materia de políticas, así como sus servicios de gestión y sus procesos institucionales. En 2019, comenzó a aplicar la mayoría de las recomendaciones resultantes de estos exámenes, que se espera se traduzcan en avances significativos en algunas de las siete prioridades principales en materia de auditoría.

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

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

7. A juicio de la Oficina de Auditoría e Investigaciones, y teniendo en cuenta el alcance de la labor realizada y la idoneidad y la eficacia del marco de gobernanza del PNUD, los elementos de la gestión y el control del riesgo incluidos en los informes de auditoría publicados en 2018 son, en conjunto, parcialmente satisfactorios/necesitan alguna mejora. Esto significa que la mayoría de los proyectos o dependencias

institucionales auditados en 2018 se habían establecido adecuadamente y funcionaban bien, pero se necesitan algunas mejoras.

8. En el anexo 1 se incluye un resumen de la evaluación de los progresos en las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría para el período 2018-2019. Los resultados de la evaluación interna se presentaron al Grupo sobre el Desempeño Institucional, presidido por el Administrador Asociado, que los aprobó, y han sido examinados por el Grupo Ejecutivo, presidido por el Administrador.

9. A continuación se presenta un resumen de los progresos realizados en las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría para 2018-2019. En enero de 2019, estas prioridades se reformularon de conformidad con la decisión 2019/2 de la Junta Ejecutiva.

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

10. La aplicación del marco revisado del método armonizado de transferencias en efectivo de 2014 sigue siendo una de las prioridades principales del PNUD en sus esfuerzos por facilitar la gestión de los riesgos de los asociados en la ejecución y las partes responsables, mediante la selección y actualización de la aplicación y la modalidad de transferencia en efectivo sobre la base de los resultados de las microevaluaciones y las actividades de aseguramiento.

11. En octubre de 2019, el 85 % de las oficinas en los países habían realizado macroevaluaciones. Además, en octubre de 2019 se habían completado 1.407 microevaluaciones de asociados en la ejecución, frente a 1.236 en octubre de 2018.

12. El cumplimiento del método armonizado de transferencias en efectivo continúa mejorando conforme las oficinas inician nuevos ciclos de programación, lo que les permite integrar plenamente las actividades del método armonizado en la planificación de proyectos. Las oficinas en proceso de transición hacia la aplicación de todos los elementos del marco del método armonizado siguen llevando a cabo auditorías financieras de los proyectos. La cooperación con los gobiernos de los países donde se ejecutan programas, que esperan que sus instituciones participen en la ejecución de proyectos financiados con su participación, sigue siendo un problema, especialmente en los casos en que se estima que las instituciones no tienen la capacidad adecuada.

13. En 2019, y con el fin de mejorar la supervisión y la gestión de los asociados en la ejecución, el PNUD:

a) Ha revisado el contenido normativo de la gestión de programas y proyectos, mejorando la claridad y la coherencia de la gestión de los riesgos de trabajar con los asociados en la ejecución en el contexto más amplio de la ejecución de proyectos;

b) Ha fortalecido la plataforma de seguimiento actualizada del método armonizado de transferencias en efectivo, con objeto de que ofrezca un funcionamiento más sólido en el seguimiento de la aplicación del método armonizado y la presentación de informes al respecto, y preste mejor apoyo a la adopción de decisiones por parte de las oficinas en los países y sus direcciones, incorporando actividades de planificación; la nueva plataforma proporciona información actualizada diariamente relativa a los asociados con los que trabajan las oficinas en los países;

c) Ha incluido el método armonizado de transferencias en efectivo en el proceso obligatorio de afirmación de fin del ejercicio para asegurar que las cuestiones

relativas a la gestión de los asociados en la ejecución se señalan a la atención de los Jefes de Oficina;

d) Conjuntamente con otras organizaciones de las Naciones Unidas, ha comenzado a aplicar acuerdos a largo plazo con terceros proveedores de servicios con el fin de llevar a cabo evaluaciones del método armonizado de transferencias en efectivo y actividades de aseguramiento, incluido el desarrollo de la capacidad de los asociados en la ejecución cuando sea necesario;

e) Ha publicado cuatro cursos en línea sobre el método armonizado de transferencias en efectivo a través del Portal de Transparencia del PNUD, que permite a interesados internos y externos desarrollar su capacidad para aplicar el método armonizado;

f) Ha elaborado y lanzado, en colaboración con otras organizaciones de las Naciones Unidas, una guía de gestión financiera para dar a conocer a terceros la información relacionada con el método armonizado de transferencias en efectivo.

B. Gestión y evaluación de los programas y proyectos

14. Las cuestiones de auditoría recurrentes en la esfera de la gestión y evaluación de los programas y proyectos exigen soluciones integrales, y no parches puntuales. En este espíritu, el PNUD está adoptando distintas medidas que fortalecen la capacidad de su personal y los asociados para llevar a cabo una programación de calidad, concebir nuevos instrumentos que proporcionen enfoques diferenciados de las necesidades de programación y reducir las cargas administrativas innecesarias, así como establecer sistemas y orientación institucionales para reforzar las buenas prácticas.

15. El examen de las causas de las cuestiones de auditoría recurrentes sirvió de punto de partida para la reforma de las políticas relativas a la programación del PNUD en 2018. El PNUD creó nuevos instrumentos de programación para obtener resultados, incluido el establecimiento del Fondo de Participación para actividades de desarrollo en fase de planificación, que no precisan tantos recursos como los grandes proyectos de ejecución. Los programas de capacitación y comunicación ayudan al personal a aplicar políticas de programación que se espera que contribuyan a reducir las cuestiones de auditoría que se repiten.

16. En 2019, el PNUD adaptó el curso de certificación “Managing Successful Programmes” a la programación para el desarrollo en el sistema de las Naciones Unidas. Este curso versa sobre las mejores prácticas internacionales en la gestión de programas, que incluyen la formulación de una visión para aportar beneficios a las personas y a la sociedad en su conjunto, la supervisión de los programas, la gestión de los beneficios o resultados, la cooperación con los interesados, la gestión de riesgos y la gestión de la calidad y las garantías. El curso se adaptó para reflejar la programación para el desarrollo conforme al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, por medio de los documentos de los programas por países del PNUD y los instrumentos de ejecución de los distintos proyectos. Las pruebas piloto de 2019 contaron con la participación de 90 miembros del personal del PNUD; el curso se ofrecerá a otros más de 1.100 miembros del personal y a los asociados nacionales clave en 2020-2021. Se prevé que la gestión de programas y proyectos mejore con el tiempo gracias a este curso, ya que serán más los miembros del personal y asociados que comprenderán por qué estos requisitos son tan importantes y conocerán las mejores prácticas para su aplicación.

17. Las oficinas en los países mejoran constantemente en lo que respecta al cierre de proyectos. A principios de octubre de 2019, los proyectos inactivos de

participación en la financiación de los gastos se habían reducido en más de un 80 % con respecto a 2016. En el cierre de fondos fiduciarios inactivos se observaron resultados similares, con un descenso adicional del 29 %, que redujo el número de fondos fiduciarios inactivos desde 103 en octubre de 2018 hasta 73 en octubre de 2019. Si bien los esfuerzos de la administración han producido resultados considerables, el cierre de proyectos y fondos fiduciarios inactivos sigue siendo un aspecto problemático, que exige una supervisión y un seguimiento continuos para mantener y aprovechar los logros alcanzados.

18. La política de evaluación revisada del PNUD, que la Junta Ejecutiva aprobó en su segundo período ordinario de sesiones de 2019 por medio de la decisión 2019/19, reforzó la política vigente hasta ese momento. Con arreglo a política revisada, la Oficina de Evaluación Independiente ayudará al PNUD a potenciar la función de evaluación descentralizada mediante la prestación de asistencia técnica, la creación de capacidad y la supervisión a nivel regional y nacional. Se espera que la incorporación a la Oficina de Evaluación Independiente de un nuevo plantel regional de especialistas en evaluación contribuya a seguir fortaleciendo los vínculos entre la evaluación descentralizada y la evaluación independiente, con el fin de propiciar el aprendizaje institucional a partir de las conclusiones de las evaluaciones, así como la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Además, la política de evaluación revisada hace hincapié en la permanente colaboración del PNUD en el desarrollo continuo de la evaluación de todo el sistema.

19. En el informe anual sobre la evaluación de 2018, el 76 % de las evaluaciones (170) recibieron una calificación “muy satisfactoria”, “satisfactoria” o “moderadamente satisfactoria”, frente al 72 % (187 evaluaciones) en 2016, lo que indica una mejora de la calidad de las evaluaciones realizadas por las dependencias de programas y políticas del PNUD a lo largo de los últimos tres años. El PNUD y la Oficina de Evaluación Independiente continúan colaborando estrechamente para mejorar la función de evaluación descentralizada, una labor que ha incluido una revisión de las directrices para la evaluación descentralizada (publicada en enero de 2019), el fortalecimiento del proceso de aseguramiento de la calidad de las evaluaciones descentralizadas, una serie de talleres y seminarios web regionales y cursos de formación en línea. Además, cada año, el Grupo sobre el Desempeño Institucional examinará la aplicación y los resultados de la evaluación descentralizada. Se espera que todas las medidas mencionadas potencien la función y la capacidad de evaluación de la organización, así como la rendición de cuentas y la supervisión de la administración.

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

20. Esta esfera prioritaria persigue mejorar el cumplimiento de los procesos sobre la base de enfoques centrados en pruebas y riesgos para la supervisión y vigilancia; mitigar los riesgos de fraude relacionados con las adquisiciones, y mejorar la recuperación de activos perdidos por fraude. En 2019, se han logrado avances impulsados por varias iniciativas que se indican a continuación.

21. Los especialistas en adquisiciones de los centros regionales continuaron incrementando la capacidad sobre el terreno, prestando servicios técnicos y de asesoramiento sobre casos de adquisición complejos y coordinando con éxito las actividades de adquisición regionales, incluida la planificación.

22. A fin de abordar las deficiencias señaladas en la planificación de las adquisiciones, el PNUD ha utilizado su plataforma consolidada de planificación de

las adquisiciones, que permite consolidar la demanda de distintos proyectos a nivel nacional, regional y mundial en categorías prioritarias.

23. En un esfuerzo por aumentar más su capacidad en materia de adquisiciones, el PNUD sigue proporcionando un número cada vez mayor de cursos como parte de la hoja de ruta de certificación en adquisiciones. El valor de estos cursos queda acreditado por la popularidad de que gozan entre las demás organizaciones de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales y los gobiernos.

24. El proyecto de proveedores de interés continúa respaldando las iniciativas de gestión de proveedores, como la herramienta de gestión de proveedores y los tableros. El proceso de archivo automatizado ha reducido considerablemente los registros de proveedores y la duplicación de beneficiarios y cuentas bancarias.

25. El uso del sistema de licitación electrónica se convirtió en obligatorio en 2019 para las necesidades de adquisición con un valor superior a 150.000 dólares. Este sistema se ha integrado con el sistema de supervisión de las adquisiciones (ACP Online) para aumentar la automatización y lograr un proceso adquisición a pago más fluido.

D. Gestión de los recursos humanos: cursos obligatorios y gestión de los contratos de servicios

26. En 2019, el PNUD lanzó su estrategia en materia de personal, “People for 2030”, que aspira a transformar progresivamente la cultura y la capacidad de la organización para obtener más y mejores resultados. Con el objetivo genérico de hacer que el PNUD pueda conseguir el personal adecuado con las aptitudes necesarias en el momento oportuno, la estrategia se centra en nueve esferas prioritarias que, con el tiempo, darán respuesta también a las cuestiones señaladas en las últimas recomendaciones de los auditores.

27. La finalización y la calidad de los cursos obligatorios son objetivos clave del Grupo de Gobernanza para el Desarrollo del Personal, creado recientemente e integrado por altos representantes de todas las oficinas. Este grupo determinará cuáles son las principales necesidades de desarrollo de talento de la organización, fijará las prioridades institucionales y asignará recursos en función de ellas, observará y medirá los resultados y los efectos, y hará un seguimiento del uso de recursos institucionales en este ámbito. Además, en 2019 se ha añadido un nuevo curso obligatorio sobre sostenibilidad ambiental, denominado “Greening the Blue”, y han continuado varias intervenciones, tanto centrales como locales, encaminadas a fomentar el cumplimiento.

28. La optimización de las modalidades contractuales es un elemento esencial de la estrategia “2030”. El PNUD está estudiando la mejor manera de ajustar y redefinir las actuales modalidades contractuales, entre ellas las relativas a contratistas de servicios, contratistas particulares y personal del Cuadro Orgánico de las categorías P-6 y P-7, a fin de asegurar que el personal trabaja con modalidades contractuales adecuadas para ayudar al PNUD a cumplir su mandato. Esto incluye establecer criterios claros para determinar las responsabilidades de cada categoría y las circunstancias en que puede utilizarse cada modalidad contractual y, al mismo tiempo, garantizar que se rindan cuentas con respecto a la ejecución de los proyectos del PNUD. Se espera que en el primer trimestre de 2020 se publiquen políticas y directrices revisadas sobre el uso de personal de las categorías P-6 y P-7 y de asignaciones estratégicas.

E. Gestión financiera

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

30. Tras el éxito de la agrupación de los servicios financieros emprendida en una región, el Grupo Ejecutivo aprobó en 2019 un estudio de viabilidad para la agrupación de los servicios financieros, de adquisiciones y de recursos humanos para todas las regiones. La implantación comenzó en octubre de 2019, y la incorporación de las distintas actividades y oficinas se irá escalonando a lo largo de 18 meses. Se espera que esta iniciativa tenga un importante efecto positivo en la mejora de la calidad y el control de muchas actividades que son reiteradamente objeto de informes de auditoría.

31. Con el fin de facilitar el control en el entorno cada vez más agrupado de las transacciones financieras, el PNUD actualizó su guía operacional del marco de control interno para incluir todos los servicios financieros prestados en la Dependencia Mundial de Servicios Compartidos, estableciendo una clara división de funciones y responsabilidades entre las oficinas en los países y dicha dependencia.

32. La Oficina de Gestión de Recursos Financieros del PNUD consolidó diversos tableros e indicadores del desempeño utilizados por las oficinas y las oficinas en los países para supervisar las transacciones financieras y los riesgos subyacentes. El tablero unificado incluye nuevos criterios de medición y una sólida capacidad analítica para mejorar la transparencia y la gestión financiera.

33. Aunque se están logrando avances importantes, en las auditorías de las oficinas en los países y en otras auditorías continúan mencionándose problemas financieros, especialmente los relacionados con la recuperación de gastos, la gestión de anticipos, el registro de gastos y la gestión financiera de proyectos, que requieren supervisión y vigilancia continuas.

F. Las alianzas y la movilización de recursos

34. El Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021 tiene por objeto ayudar a los países a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible y posicionar al PNUD como asociado preferente en un entorno complejo y cambiante. Como la principal organización de las Naciones Unidas dedicada al desarrollo, el PNUD reconoce que las asociaciones son fundamentales para desempeñar su función integradora y trabaja continuamente para reforzar las asociaciones con los gobiernos, incluso mediante la cooperación Sur-Sur y triangular, así como con fondos verticales, instituciones financieras internacionales, el sector privado, organizaciones de la sociedad civil, el mundo académico y el sistema de las Naciones Unidas.

35. El PNUD continúa aumentando la transparencia y la visibilidad de los donantes en el plano mundial, regional y nacional, en particular mediante la mejora de las comunicaciones que reflejan el nexo entre los servicios prestados y los resultados logrados sobre el terreno, y mediante diálogos estratégicos con los asociados en la financiación más centrados en cuestiones concretas.

36. Las conversaciones con su Junta Ejecutiva han ayudado al PNUD a demostrar mejor el nexo que existe entre los recursos y las prioridades en materia de desarrollo, como parte del diálogo estructurado sobre financiación.

37. El PNUD sigue colaborando con los interesados para encontrar maneras innovadoras de dar respuesta a las necesidades de desarrollo. La maduración de su colaboración con las instituciones financieras internacionales va más allá de la cofinanciación de las intervenciones de desarrollo, y el PNUD continúa siendo un firme asociado de los fondos verticales para abordar las complejas cuestiones ambientales y prestar servicios de salud del último tramo.

38. El PNUD reconoce la función decisiva que tanto el sector público como el privado desempeñan en el logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y, por lo tanto, trabaja con los países para integrar los Objetivos en los sistemas financieros y acceder a distintos tipos de financiación para el desarrollo utilizando instrumentos de financiación innovadores, como los bonos verdes, los bonos de impacto social y los bonos sukuk islámicos. En asociación con otros, el PNUD trabajará con los gobiernos para establecer marcos nacionales de financiación integrados para la aplicación de los Objetivos. También está haciendo mayor hincapié en relaciones transformadoras a largo plazo con el sector privado a través de su Centro del Sector Financiero, y trabaja para eliminar barreras e impulsar una mayor integridad de la inversión a escala que propicia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El PNUD dictó unas nuevas normas mundiales de aseguramiento de la calidad que ayudarán a los inversionistas a tomar decisiones informadas sobre si sus inversiones contribuyen, y de qué forma, al logro de los Objetivos; asimismo, elaboró mapas sobre los Objetivos para inversionistas, que aportan datos e información específicos de cada país sobre oportunidades de inversión que facilitan esa consecución, resaltando los ámbitos en los que convergen las necesidades de desarrollo y el interés de los inversionistas.

39. Las contribuciones a los recursos ordinarios alcanzaron los 624 millones de dólares en 2018, lo que supone un 2 % más que en 2017. Pese a esta evolución positiva, las presiones a la baja persisten y los recursos ordinarios continúan peligrando debido a las fluctuaciones que afectan a las monedas de los principales donantes. En consonancia con el pacto de financiación del Secretario General, el PNUD continuará colaborando con sus asociados en la financiación para cambiar la combinación y la calidad de los recursos, con el fin de estabilizar los recursos básicos y pasar de una financiación destinada a fines sumamente específicos a otra menos condicionada y aumentar así la agilidad para actuar en contextos de desarrollo y responder ante las situaciones de crisis.

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

40. El PNUD puso en marcha su política actualizada de gestión de los riesgos institucionales en 2019. En su conjunto, esta política aborda la gestión de los riesgos de manera que el PNUD se convierta en una organización más inteligente y ágil, capaz de pasar de la aversión al riesgo a la asunción responsable de riesgos.

41. Dado que parte del plan de implantación se centra en la creación de capacidad institucional y de una cultura del riesgo, el PNUD ha introducido un juego de herramientas de gestión del riesgo institucional que incluye orientación operacional y herramientas para cartografiar los riesgos. Todas estas iniciativas se suman a las oportunidades de capacitación ofrecidas en 2019. También se está debatiendo internamente cuál es la mejor forma de fomentar el intercambio de lo aprendido de la experiencia y de las mejores prácticas en materia de gestión eficaz de los riesgos.

42. El Comité de Riesgos, máximo órgano rector del PNUD en materia de riesgos, que está presidido por el Administrador Asociado e integrado por todos los directores de oficinas a nivel de Subsecretarios Generales, continuó desempeñando un papel activo en la supervisión de la aplicación general y el uso del marco de gestión de los riesgos institucionales en el PNUD, centrándose en los riesgos institucionales estratégicos y en los riesgos que han aumentado o se consideran sustanciales.

III. Estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018

43. Para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018, la Junta de Auditores, en su informe de auditoría del PNUD (A/74/5/Add.1), formuló 25 recomendaciones de auditoría (en 2017 fueron 31 recomendaciones). De ellas, nueve fueron clasificadas como “de alta prioridad”, mientras que las 16 restantes se consideraron “de prioridad media”. La administración aceptó todas las recomendaciones formuladas. Las recomendaciones tienen sus plazos de ejecución previstos en los trimestres primero y segundo de 2020.

44. De las 25 recomendaciones formuladas, 8 se refieren a la gestión de los recursos humanos (gestión de los contratos de servicios y los contratos particulares), 4 a la aplicación del método armonizado de transferencias en efectivo, 3 al marco de control interno, 3 a la contabilización de ingresos y el resto a otras esferas. La aplicación de las recomendaciones requerirá esfuerzos continuos por parte de la administración del PNUD para afrontar las cuestiones subyacentes, sobre todo la necesidad del aseguramiento de la calidad en los proyectos; el seguimiento y la evaluación; la vigilancia de las actividades llevadas a cabo mediante asociados en la ejecución; y la supervisión del cumplimiento.

45. En consonancia con las prácticas adoptadas en años anteriores, y según lo acordado con la Junta de Auditores, el PNUD ha adoptado un enfoque de ejecución por etapas para aplicar las recomendaciones de auditoría, que incluye un sistema claro de rendición de cuentas y fechas límite para la aplicación de cada recomendación. Ese enfoque de ejecución por etapas obedece a la complejidad y el tiempo que se necesita para resolver y debatir cada cuestión con la Junta de Auditores. Es importante señalar que la aplicación de las recomendaciones de 2018 solo pudo comenzar después de la publicación del informe final de la Junta de Auditores en julio de 2019.

46. A mediados de noviembre de 2019, cuatro meses después de la publicación oficial del informe de la Junta de Auditores y a pesar de las fechas límite de 2020, la administración del PNUD indicó que una de las recomendaciones se había implementado, a la espera del examen de la Junta. Ya se había comenzado a adoptar medidas respecto de 16 de las recomendaciones de auditoría restantes para garantizar su plena aplicación en los plazos establecidos. En cumplimiento de la decisión 2010/9 de la Junta, en la página web de la Junta Ejecutiva puede consultarse un cuadro donde figura el estado de aplicación de las recomendaciones de los auditores.

Cuadro 1
Estado de aplicación por plazos previstos

<i>Plazo de aplicación</i>	<i>Número</i>	<i>Aplicadas o cuyo archivo se ha solicitado</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Por empezar a aplicarse</i>	<i>Total</i>
2020, primer trimestre	7	1	4	2	7
2020, segundo trimestre	18		12	6	18
Total general	25	1	16	8	25
Porcentaje	100	4	64	32	100

Cuadro 2
Estado de aplicación por prioridad

<i>Prioridad</i>	<i>Aplicadas o cuyo archivo se ha solicitado</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Por empezar a aplicarse</i>	<i>Total</i>
Alta	1	7	1	9
Media		9	7	16
Total	1	16	8	25
Porcentaje del total	4	64	32	100

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

47. En noviembre de 2019, de las 96 recomendaciones de auditoría formuladas al PNUD para los ejercicios económicos de 2017, 2016 y 2015, 70 (73 %) han sido consideradas “plenamente aplicadas” o “superadas por los acontecimientos” por la Junta de Auditores, y 23 (24 %) están en vías de aplicación. Otras tres recomendaciones (3 %) se han reiterado.

48. Las recomendaciones de años anteriores que siguen en curso o se han reiterado forman parte de las siete prioridades principales en materia de auditoría.

Cuadro 3
Estado de aplicación de las recomendaciones de años anteriores (2015-2017) - PNUD

<i>Estado de las recomendaciones</i>	<i>Número de recomendaciones</i>	<i>Porcentaje del total</i>
Aplicadas	63 (2017-12, 2016-23, 2015-28)	66
Superadas por los acontecimientos	7 (2017-2, 2016-2, 2015-3)	7
No aplicadas	3 (2017-1, 2016-1, 2015-1)	3
En vías de aplicación	23 (2017-16, 2016-6, 2015-1)	24

V. Conclusión

49. Para el PNUD es motivo de gran satisfacción recibir una opinión de auditoría sin reservas de la Junta de Auditores. Esto atestigua la ardua labor realizada por todo el personal de las oficinas del PNUD en todo el mundo. Las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría sugeridas y reformuladas para 2018-2019 y las medidas necesarias para abordarlas establecen un marco para que la administración del PNUD responda a los retos actuales y emergentes, incluidos los notables cambios en la dirección de las oficinas en los países que se produjeron a lo largo de 2019 como resultado de la desvinculación del sistema de coordinadores residentes del PNUD y el posterior nombramiento de nuevos representantes residentes. El Grupo Ejecutivo y el Grupo sobre el Desempeño Institucional seguirán de cerca estos cambios y los progresos realizados para abordar las prioridades de gestión relacionadas con la auditoría, con el fin de asegurar que el PNUD continúe aumentando la productividad, la rendición de cuentas, la transparencia y el desempeño para mejorar los resultados y los efectos, haciendo todo lo posible para archivar las recomendaciones de la Junta de Auditores de manera oportuna.

Anexo 1

Las siete prioridades principales de gestión en materia de auditoría reformuladas del PNUD para el período 2018-2019 y evaluación de los progresos

1. Gestión fiduciaria y de la capacidad de los asociados en la ejecución de proyectos.	
2. Gestión y evaluación de los programas y proyectos.	
3. Estrategias de supervisión de las adquisiciones y de lucha contra el fraude.	
4. Gestión de recursos humanos – cursos obligatorios y gestión de los contratos de servicios.	
5. Gestión financiera.	
6. Asociaciones y movilización de recursos.	
7. Integración y puesta en marcha de la gestión de los riesgos institucionales.	

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