

**Estado de la función de auditoría interna  
en el sistema de las Naciones Unidas**

*Preparado por*

*Rajab M. Sukayri*

*Cihan Terzi*

**Dependencia Común de Inspección**

**Ginebra, 2016**



**Naciones Unidas**



JIU/REP/2016/8  
Español  
Original: inglés

# **Estado de la función de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas**

*Preparado por*

*Rajab M. Sukayri*

*Cihan Terzi*

**Dependencia Común de Inspección**



**Naciones Unidas, Ginebra 2016**



## *Resumen*

### **Estado de la función de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas JIU/REP/2016/8**

La auditoría interna es una parte integral y consolidada de la estructura de rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas. Su función tradicional es ayudar a los jefes ejecutivos a desempeñar sus funciones de gestión mediante un programa de auditoría interna basado en el riesgo para garantizar que los procesos de gobernanza, gestión del riesgo y control funcionan de manera eficaz y eficiente, y ofrecer asesoramiento para conseguir mejoras. La auditoría interna también desempeña un papel en lo que se refiere a prestar asistencia a los Estados Miembros y los órganos rectores en el desempeño de sus funciones de supervisión. En los últimos años, esa función ha adoptado la forma de una rendición de cuentas más directa mediante la facilitación a los órganos rectores de más informes de auditoría interna. El reciente afianzamiento de los comités de supervisión como mecanismos esenciales de control también ha contribuido positivamente a la eficacia de la función de auditoría interna al proporcionar el asesoramiento y apoyo de profesionales expertos independientes.

### **Principales resultados y conclusiones**

La auditoría interna es una función reconocida y utilizada a la que los órganos rectores y los donantes deben recurrir aún más para obtener garantías sobre los procesos de gobernanza, control interno y gestión del riesgo en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Con el apoyo de los comités de supervisión independientes, la auditoría interna puede desempeñar un papel fundamental para ayudar a las organizaciones y a los interesados a dar sentido a toda la variedad de información de supervisión de que disponen y llegar a conclusiones útiles.

La función de auditoría interna coexiste a menudo con otras funciones de supervisión independientes, como la investigación, la inspección y la evaluación, lo que es un enfoque apropiado para muchas organizaciones de las Naciones Unidas. Esos arreglos deben elaborarse cuidadosamente, teniendo presentes las necesidades de la organización, para maximizar la eficiencia y los efectos sinérgicos entre las distintas funciones de supervisión, al tiempo que se mantiene la independencia de la auditoría interna. Se alienta a los jefes de auditoría o supervisión interna a que apoyen el fortalecimiento de los marcos de gestión del riesgo institucional, control interno y gestión basada en los resultados mediante el trabajo de auditoría y asesoramiento en esas esferas.

Los servicios de auditoría interna, especialmente los más pequeños, buscan formas de llevar a cabo su labor de la forma más eficaz en función del costo, y algunos de ellos confían su realización a los servicios de otras organizaciones. Esos servicios, en particular cuando los prestan otras entidades de las Naciones Unidas, pueden ser eficaces y obtenerse a buen precio. Sin embargo, los acuerdos de contratación externa de los servicios de auditoría deben gestionarse cuidadosamente, ya que la responsabilidad de esa función debe permanecer dentro de la organización.

Los servicios de auditoría interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas están en buena situación para desempeñar sus funciones mediante el establecimiento de unas relaciones de trabajo efectivas con los jefes ejecutivos. No se debe olvidar, sin embargo, que la auditoría interna obtiene una gran medida de su independencia a través de su relación con los órganos rectores, ya sea directamente o por conducto de los comités de supervisión, y ese puede ser un ámbito que merezca más atención. Los órganos rectores deben contar con medios suficientes para establecer las condiciones adecuadas para que la auditoría interna pueda mantener su independencia. Eso incluye la aprobación

de la carta de la auditoría interna; el examen del informe anual del servicio de auditoría interna; y el acceso, previa solicitud, a todos los informes de ese servicio. También supone solicitar el asesoramiento del comité de supervisión sobre si el plan de auditoría interna es completo, si el presupuesto del servicio es suficiente y si se ha actuado con acierto en las decisiones en materia de personal relativas al jefe de auditoría o supervisión interna (o Jefe Ejecutivo de Auditoría). Si bien en la práctica es frecuente que los órganos rectores supervisen la función de auditoría interna, esa supervisión debe institucionalizarse incluyéndola en los reglamentos y normas de la organización y en la carta de la auditoría interna.

La limitación de la permanencia del jefe de auditoría o supervisión interna es otro medio para asegurar la independencia y objetividad de la función y evitar los conflictos de intereses. Reconociendo las dificultades que plantea la frecuente rotación de los jefes de auditoría o supervisión interna, en particular en los servicios más pequeños, se alienta a las organizaciones a que encuentren un modelo de dotación de personal que se adapte a sus necesidades operacionales y garantice al mismo tiempo un grado suficiente de rotación de los jefes de de auditoría o supervisión interna, al menos cada cinco a siete años.

A medida que los servicios de auditoría interna maduran, es importante documentar y elaborar una estrategia de auditoría interna que se ajuste a la de las organizaciones en que se ha de realizar. Una estrategia de ese tipo podría proporcionar orientación acerca del tamaño del servicio de auditoría interna y los recursos necesarios, el tipo de servicios de auditoría que hayan de prestarse y la forma en que el servicio puede combinarse, o no, con otras funciones de supervisión independientes, como la investigación, la inspección o la evaluación. La elaboración de la estrategia ha de corresponder al jefe de auditoría o supervisión interna, en estrecha consulta con el comité de supervisión y el jefe ejecutivo. Una revisión periódica de la estrategia brindará la oportunidad de reconfigurar la función de auditoría interna y adaptarla a la evolución de las necesidades de la organización.

La presentación de informes anuales sobre los resultados de la auditoría interna es una práctica que está bien institucionalizada en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La presentación de informes y análisis consolidados de temas comunes que surgen de la labor de supervisión ha demostrado ser una buena práctica y es especialmente útil en la solución de problemas recurrentes.

El aumento de la utilización de la tecnología de la información (TI) en los procesos de auditoría ofrece la posibilidad de añadir más valor y reducir los costos. El empleo del análisis de datos permite automatizar los procedimientos rutinarios y puede ampliar enormemente la amplitud y el alcance de la auditoría. Muchas organizaciones también han conseguido utilizar técnicas de auditoría mediante la TI para realizar auditorías remotas en situaciones en que los problemas de seguridad o las consideraciones de costos limitan las posibilidades de llevar a cabo el trabajo de campo sobre el terreno.

Se alienta tanto a los órganos rectores como a los jefes ejecutivos de las organizaciones a que garanticen y fortalezcan la independencia de sus servicios de auditoría interna mediante la provisión de recursos suficientes. La financiación insuficiente puede representar una amenaza para la independencia de esos servicios, y muchos interesados de todo el sistema de las Naciones Unidas opinan que los presupuestos destinados a la auditoría interna son insuficientes. La escasez de financiación limita la capacidad para contratar al personal cualificado necesario para realizar una labor de auditoría de gran calidad. También restringe la capacidad para llevar a cabo un número suficiente de intervenciones de auditoría de gran calidad para abordar las esferas de alto riesgo señaladas en el plan de auditoría interna.

Los servicios de auditoría interna han hecho buenos progresos para alcanzar los estándares de la auditoría profesional. Esos progresos quedan demostrados al someterse con éxito a una evaluación externa de la calidad, de conformidad con lo dispuesto en las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, publicadas por el Instituto de Auditores Internos. La mayoría de las organizaciones de tamaño grande y mediano han alcanzado ese importante hito y se alienta encarecidamente a las que aún no lo han hecho a que se sometan a esa evaluación lo antes posible y se aseguren de estar en condiciones de alcanzar la calificación de “se ajusta en general”. Con esa calificación se envía un importante mensaje a los interesados externos, incluidos los donantes, sobre la calidad y la fiabilidad de la función de auditoría interna en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

Es esencial que los servicios de auditoría interna establezcan procesos continuos de control de la calidad y de gestión de la actuación profesional. Esos procesos forman parte del programa obligatorio de evaluación interna de la calidad del Instituto de Auditores Internos, y los resultados se presentan al jefe ejecutivo y al comité de supervisión.

También es necesario garantizar que la dotación de personal y los procesos de gestión de la actuación profesional refuercen la objetividad de la auditoría interna, al tiempo que se reconoce la necesidad de operar en los entornos específicos y con los procedimientos exigidos por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La objetividad se fortalece mediante revisiones periódicas de “cumplimiento del código de conducta” y “ausencia de conflictos de intereses” para todo el personal de auditoría interna perteneciente al cuadro orgánico, así como asegurándose de contratar auditores internos cualificados. También es esencial alcanzar el equilibrio de género entre los jefes de auditoría o supervisión interna, un sector en el que actualmente las mujeres están insuficientemente representadas. A ese respecto, sería útil elaborar planes estratégicos de dotación de personal con objeto de determinar los requisitos profesionales para el futuro y planificar la sucesión en los puestos clave. En general, es imprescindible velar por que se elaboren planes adecuados y se asignen recursos suficientes para lograr los objetivos a plazo largo en lo que se refiere a la dotación de personal, la formación y la titulación profesional.

La práctica de preparar un informe anual sobre las actividades y los resultados de la auditoría interna es una buena práctica establecida en todos los servicios. El informe anual que se prepara y presenta al órgano rector es un mecanismo fundamental para la rendición de cuentas y la gobernanza del servicio. Se alienta a los jefes de auditoría o supervisión interna del sistema de las Naciones Unidas a que velen por que en el informe anual se incluyan opiniones globales sobre la supervisión que ayuden a los jefes ejecutivos y a los órganos rectores a dar sentido a la variedad de información de supervisión de que disponen.

El propósito de la auditoría interna es ofrecer un servicio útil a los jefes ejecutivos y garantías a los órganos rectores. No obstante, la tendencia a la divulgación pública de los informes de auditoría interna, sin perjuicio de que se siga manteniendo la protección de aspectos muy sensibles, ha hecho que la presentación de informes de auditoría sea una cuestión cada vez más delicada. Es imperativo que los órganos rectores tengan acceso, previa solicitud, a todos los informes de auditoría interna. Los jefes ejecutivos y los órganos rectores de cada organización deben examinar y evaluar cuidadosamente las ventajas e inconvenientes de la divulgación pública de los informes.

Los jefes ejecutivos deben establecer prácticas de gestión eficaces para garantizar que las recomendaciones de supervisión sean objeto de un seguimiento efectivo y que los planes de acción se lleven a cabo con éxito. Periódicamente deben presentarse al órgano rector las estadísticas de conclusión de actividades y los resultados de las medidas de gestión adoptadas en respuesta a las recomendaciones de la auditoría interna.

Un logro notable del sistema de las Naciones Unidas en los últimos años ha sido el establecimiento de comités de supervisión independientes en las organizaciones de gran tamaño y en la mayoría de las de tamaño medio. Esos comités desempeñan un papel fundamental en la prestación de asesoramiento y apoyo a las actividades de auditoría interna y en la prestación de asistencia a los órganos rectores mediante un asesoramiento independiente. Se alienta a las organizaciones que todavía no han establecido ese comité a que encuentren la manera de obtener acceso a tan importante mecanismo de gobernanza y servicio de asesoramiento.

Es necesario institucionalizar el papel de los órganos rectores con respecto a los comités de supervisión. Se recomienda que sea el órgano rector el encargado de examinar y aprobar la carta del comité de supervisión y que la función del comité se formalice en los reglamentos y normas de la organización. El órgano rector también debe estar informado del proceso de selección de los miembros del comité y debe tener la oportunidad de formular observaciones sobre su actuación profesional. El informe anual del comité de supervisión es un importante documento de rendición de cuentas que incluye asesoramiento sobre la eficacia de la función de auditoría interna y cuando se presente al órgano rector, el presidente del comité debería estar presente para responder a las preguntas que pudieran plantearse.

La auditoría interna en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas cuenta con el apoyo de los Representantes de los Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas (UN-RIAS), una sólida red creada por los jefes de los servicios de auditoría o supervisión interna, que se reúne en foros organizados para intercambiar buenas prácticas y establecer directrices para la auditoría interna en el sector público internacional. La participación en UN-RIAS se financia con cargo al presupuesto y el esfuerzo voluntario de los distintos servicios de auditoría interna, que a menudo tienen dificultades para satisfacer las demandas de sus propios planes de auditoría interna. Los jefes ejecutivos deben asegurarse de que los servicios de auditoría interna dispongan de financiación suficiente, determinada sobre la base de un estudio individualizado, que permita su plena participación en las actividades de UN-RIAS.

Por último, gracias a los esfuerzos de UN-RIAS y de los jefes de auditoría o supervisión interna se han establecido iniciativas conjuntas en materia de auditoría para apoyar las iniciativas de programas conjuntos. A través de UN-RIAS, esa labor ha incluido la elaboración de directrices para las auditorías conjuntas, así como el establecimiento de un plan anual de auditoría basado en el riesgo para las auditorías conjuntas. No obstante, las auditorías conjuntas y en colaboración suelen financiarse con cargo a los presupuestos de auditoría interna existentes, que ya tropiezan con dificultades para satisfacer las necesidades previstas. Se recomienda que se presupuesten recursos apropiados destinados a todas las auditorías conjuntas y en colaboración para que los servicios de auditoría interna puedan ejercer una supervisión efectiva de las iniciativas de programas conjuntos.

Las recomendaciones que figuran en el presente informe tienen por objeto fortalecer una función de auditoría interna que ya ha alcanzado solidez en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Esas recomendaciones apoyan y complementan las contenidas en informes anteriores de la Dependencia Común de Inspección sobre la auditoría interna. En el capítulo IX del presente informe pueden verse otras opiniones sobre las perspectivas de futuro para la auditoría interna. Se reconoce que las organizaciones pequeñas tendrán que considerar esa función de una forma pragmática, teniendo en cuenta el contexto y el tamaño de cada una de ellas.

## Recomendaciones

1. Los órganos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben pedir a los jefes ejecutivos que velen por que los jefes de auditoría o supervisión interna y los presidentes de los comités de supervisión asistan a las reuniones de los órganos rectores al menos una vez al año y tengan la oportunidad de responder a las preguntas que se puedan plantear en relación con sus respectivos informes anuales.
2. Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben recabar la participación de los comités de supervisión y consultar con los órganos rectores acerca de la contratación de los jefes de auditoría o supervisión interna y el cese de su mandato.
3. En consulta con los jefes ejecutivos y los comités de supervisión, los jefes de auditoría o supervisión interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben elaborar, si todavía no lo han hecho, estrategias de auditoría interna a fin de ofrecer una visión y una orientación sobre cómo debe operacionalizarse y posicionarse estratégicamente la auditoría interna dentro de sus organizaciones para que puedan cumplir sus mandatos, a más tardar en diciembre de 2018, y actualizarlas periódicamente a partir de entonces.
4. Los jefes de auditoría o supervisión interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deben consolidar en su informe anual, periódico, o de otro tipo los problemas recurrentes que se hayan detectado en los informes de auditoría interna que afecten a varios departamentos, oficinas o dependencias, a fin de que los jefes ejecutivos puedan abordarlos de manera sistemática.
5. Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben velar por que sus servicios de auditoría interna dispongan de recursos humanos y financieros suficientes para ampliar el uso de técnicas de auditoría basadas en la tecnología de la información y utilizar, según proceda, análisis avanzados de datos y auditorías remotas, con el fin de aprovechar la tecnología para ofrecer una cobertura de auditoría más amplia y económica.
6. Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, con el asesoramiento de sus comités de supervisión, deben asignar recursos humanos y financieros suficientes a los servicios de auditoría interna para garantizar una cobertura apropiada de las esferas de alto riesgo y el cumplimiento de los ciclos de auditoría, establecidos por los jefes de auditoría o supervisión interna durante la planificación de la auditoría basada en el riesgo.
7. Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deben asegurarse de que sus jefes de auditoría o supervisión interna sigan solicitando la realización de evaluaciones externas, compatibles con las normas del Instituto de Auditores Internos, de la calidad de sus servicios de auditoría interna al menos cada cinco años, o con mayor frecuencia si no se ha logrado la calificación de “se ajusta en general”, y deben compartir los resultados de dichas evaluaciones externas con los órganos rectores y, según corresponda, hacerlos públicos. Los servicios de auditoría interna que aún no hayan logrado una calificación de conformidad deben asegurarse de conseguirla antes de diciembre 2018.
8. Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deben proporcionar una financiación adecuada para el desarrollo profesional, de acuerdo con lo solicitado por los jefes de auditoría o supervisión interna, incluida la cobertura de los costos de mantenimiento de la

**certificación profesional, con el establecimiento de indicadores clave del desempeño para supervisar los objetivos de formación y certificación para el personal de auditoría interna.**

**9. Los órganos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben velar por que se den las condiciones necesarias para que los comités de supervisión sean profesionales, eficaces e independientes, y por que esos comités serán plenamente funcionales, de acuerdo con las recomendaciones anteriores de la Dependencia Común de Inspección que se reiteran en el presente informe.**

## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Resumen .....		iii
Siglas .....		xi
I. Introducción .....	1–19	1
A. Informes anteriores conexos de la Dependencia Común de Inspección .....	6–8	2
B. Objetivos, alcance y metodología .....	9–19	3
II. La auditoría interna en la estructura de supervisión .....	20–43	7
A. La segunda línea de defensa y la auditoría interna .....	21–26	7
B. La tercera línea de defensa y la auditoría interna .....	27–43	9
III. Estructuras de gobernanza y organización que sirven de apoyo para lograr la independencia y la eficacia .....	44–80	14
A. Independencia y eficacia de la auditoría interna .....	46–51	14
B. Condiciones para la independencia y eficacia de la auditoría interna .....	52–70	15
C. Limitación del mandato del jefe de auditoría o supervisión interna .....	71–80	19
IV. Estrategia, planificación y presupuesto .....	81–125	22
A. Estrategia y planificación de la auditoría interna .....	82–92	22
B. Tipos de metodologías y servicios de auditoría .....	93–113	25
C. Idoneidad de los recursos .....	114–120	31
D. Coordinación con los auditores externos .....	121–125	33
V. Calidad, profesionalidad y valor .....	126–177	35
A. Programas de garantía y mejora de la calidad .....	129–147	35
B. Recursos humanos objetivos y competentes .....	148–174	40
C. Valor y credibilidad de la función .....	175–177	47
VI. Presentación de informes sobre los resultados y seguimiento .....	178–213	48
A. Informes de la auditoría interna y recomendaciones .....	179–195	48
B. Transparencia y rendición de cuentas mediante la divulgación pública de los informes de la auditoría interna .....	196–207	51
C. Seguimiento de las recomendaciones .....	208–213	54
VII. Los comités de supervisión y la función de auditoría interna .....	214–248	56
A. Gobernanza del comité de supervisión .....	221–235	57
B. Mandatos de los comités de supervisión con respecto a la auditoría interna .....	236–248	61
VIII. Armonización de las prácticas de auditoría y colaboración dentro del sistema de las Naciones Unidas .....	249–272	65
A. Armonización de las clasificaciones de los informes de auditoría .....	250–256	65

B.	Fortalecimiento del papel de los representantes de servicios de auditoría interna de las Naciones Unidas .....	257–263	66
C.	Apoyo a la cooperación interinstitucional y las auditorías conjuntas .....	264–272	68
IX.	El camino a seguir: futuras perspectivas y oportunidades .....	273–291	70
Anexos			
I.	Características de los servicios de auditoría interna en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.....		74
II.	Estado de aplicación de algunas de las recomendaciones contenidas en el informe JIU/REP/2010/5 .....		77
III.	Metodología e instrumentos de recopilación de datos.....		86
IV.	Las tres líneas de defensa en el sistema de las Naciones Unidas .....		90
V.	Presupuestos, personal y resultados de la auditoría interna.....		91
VI.	Percepción de los interesados de la auditoría interna .....		94
VII.	Tamaño y composición de los comités de supervisión.....		104
VIII.	Síntesis de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección .....		105

## Siglas

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CCI	Centro de Comercio Internacional
DCI	Dependencia Común de Inspección
FMI	Fondo Monetario Internacional
GBR	Gestión basada en los resultados
GRI	Gestión del riesgo institucional
JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
MCI	Marco de control interno
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONU-UDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PIR	Sistemas de planificación institucional de recursos
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
RIAS	Reunión de Representantes de los Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones de las Naciones Unidas y las Instituciones Financieras Multilaterales
TI	Tecnología de la Información
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones

UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UN-RIAS	Representantes de los Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas
UPU	Unión Postal Universal
WBTS	Sistema de seguimiento basado en la web (DCI)

## I. Introducción

1. En consonancia con su marco estratégico para el período 2010-2019 y la prioridad asignada a las cuestiones de importancia estratégica para el sistema de las Naciones Unidas, la Dependencia Común de Inspección (DCI) incluyó en su programa de trabajo para 2015 un examen del estado de la función de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas<sup>1</sup>.

2. El Instituto de Auditores Internos define la auditoría interna como “... una actividad independiente y objetiva de verificación y consulta con el fin de aumentar el valor añadido y mejorar las actividades de una organización. Ayuda a la organización a conseguir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para juzgar y mejorar la efectividad de los procedimientos de gestión de riesgos, control y buen gobierno”<sup>2</sup>.

3. La auditoría interna es una parte integral y consolidada de la estructura de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas. Su función tradicional es ayudar a los jefes ejecutivos a desempeñar sus funciones de gestión mediante un programa de auditoría interna basado en el riesgo para garantizar que los procesos de gobernanza, gestión del riesgo y control funcionan de manera eficaz y eficiente, y ofrecer asesoramiento para conseguir mejoras. La auditoría interna también desempeña un papel en lo que se refiere a prestar asistencia a los Estados Miembros y los órganos rectores en el desempeño de sus funciones de supervisión. En los últimos años, esa función ha adoptado la forma de una rendición de cuentas más directa mediante la facilitación a los órganos rectores de más informes de auditoría interna.

4. Son varios los factores que están conformando la situación de la función de auditoría interna y son elementos clave del presente examen:

- Las actividades de las organizaciones de las Naciones Unidas han aumentado enormemente en cuanto a su complejidad, volumen y distribución geográfica. Las organizaciones orientadas al desarrollo, la seguridad y la asistencia humanitaria trabajan a menudo sobre el terreno en entornos complejos e inestables y en situaciones de emergencia, conflicto, guerra y debilidad de las estructuras de gobierno. Sus operaciones están descentralizadas y los gastos son considerables. En 2013, el total anual de gastos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas ascendió a más de 42.000 millones de dólares de los Estados Unidos<sup>3</sup>. Tomados en conjunto, esos factores exponen a las Naciones Unidas a un elevado riesgo financiero, de seguridad y para su reputación.

<sup>1</sup> En cuanto a la terminología empleada en el presente informe, las expresiones “función de auditoría interna” o “función” se utilizarán a lo largo del informe para referirse al papel funcional de la auditoría interna, mientras que las expresiones “servicio de auditoría interna” o “servicio” se utilizarán para referirse a una oficina de auditoría interna concreta de una determinada organización de las Naciones Unidas.

<sup>2</sup> Véase Instituto de Auditores Internos, *Normas Internacionales para la Práctica Profesional: la definición de auditoría interna* y las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Normas)* son elementos obligatorios. En el presente informe, cuando se hace referencia a las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012) se trata de la versión de las normas revisada en octubre de 2012.

<sup>3</sup> Véase Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), [www.unsceb.org](http://www.unsceb.org). Esa cifra se basa en el total de gastos de cada organismo, calculado con arreglo a todas las categorías de gastos. No se tienen en cuenta los valores negativos (reintegros) comunicados por las organizaciones.

- Las crecientes exigencias de los Estados Miembros y el escrutinio del público, así como las continuas limitaciones financieras, obligan a las organizaciones de las Naciones Unidas a hacer más con menos recursos y a mostrar una mayor responsabilidad, transparencia y eficacia. Las organizaciones de las Naciones Unidas son organizaciones públicas que funcionan sobre la base de las aportaciones y la confianza de los interesados y del público en general. El mantenimiento de una gobernanza institucional eficaz en el sistema de las Naciones Unidas depende de la existencia de unas funciones de supervisión sólidas, entre las que cabe mencionar, en particular, la auditoría interna.
  - El establecimiento y la maduración de los comités de supervisión en el sistema de las Naciones Unidas no han sido sino el resultado de una lógica evolución en los últimos años. Tras el establecimiento de la primera oleada de comités de supervisión en 2006<sup>4</sup>, lo que hoy resulta necesario es reforzar su papel y su actuación en apoyo de la función de auditoría interna.
  - Por último, además del contexto cambiante y las exigencias y los requisitos externos, incluida la divulgación pública de los informes, la función de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas ha evolucionado en cuanto a sus prácticas y ha madurado profesionalmente. En el presente examen también se hace alguna reflexión sobre esos procesos.
5. En esas circunstancias, la existencia de una función de auditoría interna eficaz, como uno de los principales pilares de la buena gobernanza, se ha vuelto más importante que nunca.

#### **A. Informes anteriores conexos de la Dependencia Común de Inspección**

6. Debido a la importancia de la supervisión como un importante mecanismo de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas, durante el último decenio la DCI ha elaborado varios informes sobre las funciones de supervisión generales o específicas (auditoría, investigación, evaluación y ética). En dos de esos informes, titulados Carencias en la supervisión dentro del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2006/2), y La función de auditoría en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2010/5), se examinaba en profundidad la función de auditoría interna<sup>5</sup>. Las recomendaciones contenidas en esos dos informes han tenido unas tasas de aceptación y aplicación relativamente altas.

7. Nueve de las 17 recomendaciones contenidas en el informe de 2006 y 14 de las 18 recomendaciones contenidas en el informe de 2010 guardan relación directa con el presente examen. La tasa de aceptación de las recomendaciones de 2006 fue del 65%, con una tasa de ejecución del 94%, mientras que en el caso de las recomendaciones de 2010 la tasa de aceptación fue del 85% y su aplicación se cifró en el 93%.

8. Al elaborar el presente informe se examinaron las cuestiones planteadas y las recomendaciones contenidas en los dos informes mencionados anteriormente a la luz de la evolución de la práctica profesional de la auditoría interna en el sistema de las

---

<sup>4</sup> Véase JIU/REP/2006/2, recomendación 1.

<sup>5</sup> En otros informes de la DCI se han examinado también temas relacionados con la supervisión: La función de investigación en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2011/7); La ética en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2010/3); Marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2011/5); y Análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2014/6).

Naciones Unidas. A lo largo del informe se hace referencia, según el caso, a las recomendaciones anteriores de la DCI, su estado de aplicación y su relevancia en el día de hoy. Las recomendaciones del presente examen sirven como complemento y apoyo a las de los exámenes realizados por la DCI en 2006 y 2010.

## B. Objetivos, alcance y metodología

9. En su marco estratégico para 2010-2019, la DCI anunció su objetivo a largo plazo de prestar asistencia a los órganos rectores en el cumplimiento de sus responsabilidades de gobernanza respecto de la función de supervisión y proporcionar a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas orientaciones y marcos de referencia concretos para que puedan establecer principios, sistemas y mecanismos rigurosos de rendición de cuentas<sup>6</sup>. La DCI ha venido persiguiendo ese objetivo mediante el examen de los distintos elementos de la función de supervisión en las Naciones Unidas. El presente examen es el último de la serie.

### Objetivos

10. El presente examen apunta a tres objetivos generales: i) evaluar el estado de la función de auditoría interna en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en el momento de su realización (2015-2016); ii) determinar si la función de auditoría interna cumple las expectativas de los interesados y si se percibe como un elemento que aumenta el valor añadido; y iii) evaluar el papel de los comités de supervisión, cuando existen, en el apoyo a la auditoría interna<sup>7</sup>. En particular, en el presente examen se analizan:

- Las funciones y los servicios de la función de auditoría interna y, en su caso, de qué manera sus estructuras de gobernanza sirven de apoyo a actividades de garantía y asesoramiento independientes y objetivas;
- La situación con respecto al funcionamiento eficaz de los servicios de auditoría interna, es decir, recursos profesionales especializados, procesos de evaluación de la calidad, comunicación y colaboración con los interesados, en particular mediante la divulgación pública de los informes de auditoría y el seguimiento de las recomendaciones;
- Las percepciones y expectativas de los principales interesados con respecto a la función de auditoría interna y los comités de supervisión;
- Los desafíos nuevos y persistentes, las esferas en que puede mejorarse la coordinación con otros servicios encargados de la certificación de las garantías, la cooperación interinstitucional y la auditoría conjunta, las buenas prácticas y la experiencia adquirida.

### Alcance

11. El examen se extiende a todo el sistema. Para realizar el presente examen se incluyeron los servicios de auditoría interna de 22 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y, en los casos en que existen, los comités de supervisión que les prestan

<sup>6</sup> Véase A/66/34, anexo I.

<sup>7</sup> Un comité de supervisión es un órgano asesor independiente integrado por expertos. En el sistema de las Naciones Unidas se utilizan designaciones diferentes para referirse a esos comités, como “comité de auditoría” o “comité asesor de auditoría”. A los fines del presente informe, se utilizará el término genérico “comité de supervisión”. De las 22 organizaciones de las Naciones Unidas que cuentan con servicios de auditoría interna incluidas en el examen, 18 han establecido también comités de supervisión. Para más información, véanse los anexos I y VII.

apoyo<sup>8</sup>. A efectos analíticos, las organizaciones se han agrupado por tamaño (grandes, medianas y pequeñas) según su presupuesto global (pueden verse más detalles en el anexo V)<sup>9</sup>. Los datos reunidos para el examen corresponden principalmente a 2014 y 2015<sup>10</sup>.

12. A lo largo del presente examen, continuamente se hace referencia a los informes de la DCI de 2006 y 2010. En el anexo II se proporciona información detallada sobre el estado de aplicación actual de las recomendaciones pertinentes formuladas en 2010, según el sistema de seguimiento basado en la web de la DCI (WBTS) que se introdujo en 2012, y nuevas pruebas reunidas en el presente examen.

### Metodología

13. Para evaluar la situación de la función de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas, en todo el proceso de examen se emplearon como criterio de valoración profesional las Normas del Instituto de Auditores Internos<sup>11</sup>. Cuando se consideró

<sup>8</sup> De las 28 organizaciones participantes en la DCI, 22 comunicaron que tenían sus propios servicios de auditoría interna: la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Marítima Internacional (OMI), la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), la Secretaría de las Naciones Unidas, el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas (OOPS), la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), la Unión Postal Universal (UPU), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y la Organización Meteorológica Mundial (OMM). De ellas, el ONUSIDA y ONU-Mujeres subcontratan sus servicios de auditoría interna a la OMS y el PNUD, respectivamente. Se determinó que la Organización Mundial del Turismo (OMT) prestaba servicios de auditoría muy limitados y, por tanto, no aparece en toda la gama de cuestiones que se abordan en el presente examen. Siete entidades son departamentos u oficinas de la Secretaría de las Naciones Unidas y, en consecuencia, sus servicios de auditoría interna los presta la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI): la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Centro de Comercio Internacional (CCI), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) y el ACNUR. A los fines del presente examen, se considera que el ACNUR, una de las mayores organizaciones en lo que se refiere al volumen de recursos financieros y de personal, cuenta con una entidad de auditoría interna propia. La función de auditoría interna del ACNUR se externalizó en 1997 y desde entonces la ejerce un servicio especializado de la OSSI. Salvo indicación en contrario, todos los porcentajes de reparto que figuran en el examen se han calculado contando con 22 servicios de auditoría interna.

<sup>9</sup> La práctica de agrupar a las organizaciones por tamaño para fines de análisis se utilizó en JIU/REP/2006/2 (cap. III C) y en JIU/REP/2010/5 (cap. II I).

<sup>10</sup> En los cuadros y gráficos los porcentajes no siempre suman 100 debido al redondeo de las cifras.

<sup>11</sup> Véase Instituto de Auditores Internos, *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Normas)*, 2012. Las Normas del Instituto de Auditores Internos son unas directrices ampliamente aceptadas para la práctica de la auditoría interna en los sectores público y privado que los servicios de auditoría interna de las Naciones Unidas vienen reconociendo desde 2002.

necesario, las Normas se interpretaron teniendo en cuenta las peculiaridades de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. También se recopilaron buenas prácticas en otras organizaciones del sector público de ámbito nacional e internacional para mejorar la evaluación comparativa.

14. De conformidad con las normas y directrices de la DCI y sus procedimientos de trabajo internos, la metodología utilizada para la revisión incluía la preparación de los términos de referencia, un plan de trabajo y un examen preliminar de la documentación disponible. La reunión y el análisis de datos se basó en métodos cualitativos y cuantitativos, concretamente un cuestionario institucional, encuestas sobre la percepción y entrevistas con los interesados. La información reunida con las encuestas se utilizó en el examen, junto con otras fuentes de datos, como base para el análisis y las conclusiones.

15. El cuestionario institucional se envió a 23 organizaciones y obtuvo una tasa de respuesta del 100%. Junto con las pruebas documentales reunidas, las respuestas al cuestionario proporcionaron la mayoría de los datos cuantificables utilizados en el examen. Para evaluar la percepción de la eficacia de la función de auditoría interna, se enviaron encuestas específicas a siete de los principales grupos de interesados, seleccionados con arreglo a sus diferentes perspectivas, intereses, nivel de conocimientos y grado de independencia. Esos grupos fueron:

- *Los jefes ejecutivos*: para obtener sus opiniones como interesados clave y principales beneficiarios de los servicios de auditoría interna;
- *Los miembros de los órganos rectores*<sup>12</sup>: importantes beneficiarios de la función de auditoría interna, que pueden depender de su labor para obtener garantías sobre la eficacia de una organización;
- *Los jefes de auditoría o supervisión interna*<sup>13</sup>: los responsables de la prestación de los servicios de auditoría interna;
- *El personal de auditoría interna*: para comprender sus opiniones acerca de los puntos fuertes y las dificultades del servicio de auditoría interna dentro de sus respectivas organizaciones;
- *El personal directivo superior*<sup>14</sup>: beneficiarios de los servicios de auditoría interna que mantienen una interacción periódica y directa con esos servicios durante el proceso de auditoría;
- *Los miembros de los comités de supervisión*: debido a sus conocimientos especializados en la materia y su función de asesoramiento a los jefes ejecutivos y los órganos rectores sobre la eficacia de la auditoría interna;
- *Los auditores externos*: por su percepción del papel, la eficacia y el valor añadido de la función como profesionales homólogos a los de la auditoría interna.

16. El anexo VI contiene información detallada sobre la tasa de respuesta de esos interesados a la encuesta. A fin de estudiar algunas cuestiones concretas más detalladamente, se realizaron entrevistas con numerosos interesados.

<sup>12</sup> Este término se utiliza a lo largo del informe para referirse al órgano de más alto nivel constituido por los Estados Miembros.

<sup>13</sup> Este término se utiliza a lo largo del informe para referirse al jefe ejecutivo de la auditoría según las Normas del Instituto de Auditores Internos. Dentro del sistema de las Naciones Unidas se utilizan diferentes designaciones (pueden verse más detalles en el anexo I).

<sup>14</sup> A los efectos del presente estudio se elaboró una lista representativa de las funciones del personal directivo superior junto con representantes de los directivos superiores y el estudio se remitió a los respectivos titulares.

17. También se celebraron entrevistas con los jefes de auditoría o supervisión interna de organizaciones internacionales ajenas al sistema de las Naciones Unidas y con las oficinas de auditoría de dos Gobiernos nacionales con el fin de intercambiar opiniones y encontrar buenas prácticas. La DCI realizó un análisis estructurado de los datos reunidos. En el anexo III se presenta información adicional sobre la metodología y los métodos de reunión de datos utilizados para el examen.

18. Cada uno de los siete grupos de interesados encuestados constituye un receptor importante del presente informe. Habida cuenta de sus diferentes necesidades de información y perspectivas, en ocasiones ha sido necesario buscar el equilibrio entre el nivel y la naturaleza del detalle facilitado.

19. Los Inspectores desean expresar su agradecimiento a todos cuantos les ayudaron en la preparación del presente informe y, en particular, a quienes participaron en las encuestas y entrevistas y compartieron tan generosamente sus conocimientos y experiencia.

## II. La auditoría interna en la estructura de supervisión

20. La función de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas no existe de forma aislada, sino que se ve influenciada por el entorno y el contexto institucional que conforman la estructura general de la supervisión. Esa estructura se compone de diversas actividades de control interno (primera línea de defensa), actividades de supervisión de la gestión (segunda línea de defensa) y actividades independientes de certificación de garantías (tercera línea de defensa, de la que la auditoría interna forma parte esencial) (pueden verse más detalles en el anexo IV)<sup>15</sup>. La eficacia de la segunda línea de defensa fortalece los procedimientos de gobernanza, gestión del riesgo y control, influyendo así en el potencial y la función de la auditoría interna. El desempeño de la función de auditoría interna también puede verse afectado por su entorno institucional, incluida la interacción con otras funciones de supervisión, como la inspección, la evaluación, la investigación y la ética, y la medida en que los servicios de auditoría interna se realizan dentro de la propia entidad o se recurre a la externalización.

### A. La segunda línea de defensa y la auditoría interna

21. El establecimiento de controles de segunda línea de defensa es un avance reciente en el sistema de las Naciones Unidas que puede mejorar de manera significativa la capacidad y la función de auditoría interna, así como la forma en que las organizaciones realizan sus actividades. Una segunda línea de defensa poco madura puede repercutir en los procesos de resultados, riesgos y control de las organizaciones y, en consecuencia, en la función de auditoría interna, ya que se emplearán más recursos en auditar los controles de gestión de la primera línea de defensa mediante pruebas de conformidad. En el caso de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que operan en entornos de alto riesgo y que exigen un firme control de los fondos que se les encomiendan, es importante disponer de una segunda línea de defensa madura.

22. Si bien la primera y la tercera líneas de defensa están bien arraigadas en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en el examen se llegó a la conclusión de que la segunda línea de defensa, más reciente, estaba en general menos desarrollada. De las respuestas al cuestionario de la DCI y las entrevistas realizadas se desprende que el nivel de madurez de la segunda línea de defensa varía considerablemente según el tamaño de la organización, los mecanismos de gobernanza, la cultura de gestión y las limitaciones presupuestarias. En muchas organizaciones, el establecimiento de una segunda línea de defensa se encuentra todavía en las primeras etapas de desarrollo y la eficacia su funcionamiento solo comienza a añadir valor a los procesos de supervisión de la gestión.

---

<sup>15</sup> El modelo de las “tres líneas de defensa” fue sugerido inicialmente por la Federación de Asociaciones Europeas de Gestión de Riesgos y la Confederación Europea de Institutos de Auditores Internos en diciembre de 2011. Véase Federación de Asociaciones Europeas de Gestión de Riesgos y Confederación Europea de Institutos de Auditores Internos: *“Monitoring the effectiveness of internal control, internal audit and risk management systems”*, Part 2: *Implementing the 8th EU Company Law Directive – Article 41 -2b for Senior Management*, 14 de diciembre de 2011. El modelo fue aprobado por la JJE en 2014. Alrededor de la mitad de las organizaciones encuestadas en 2015 para el presente examen comunicaron que habían adoptado ese modelo. En unas pocas organizaciones, los servicios de auditoría interna han puesto en marcha una iniciativa para su adopción.

23. Los anteriores informes de la DCI en que se abordaron algunos componentes de la segunda línea de defensa contienen más información pormenorizada y análisis generales<sup>16</sup>. En general, entre las 22 organizaciones que cuentan con servicios de auditoría interna, la gestión basada en los resultados (GBR) estaba más desarrollada en la mayoría de ellas, mientras que la gestión del riesgo institucional (GRI) y los marcos de control interno (MCI) habían madurado menos:

- En sus respuestas al cuestionario de la DCI, 20 organizaciones indicaron que habían puesto en marcha un proceso de GBR y la mayoría de estas había establecido una función de gestión para supervisar el desempeño de la organización.
- Con respecto a la GRI, 20 organizaciones afirmaron contar con ese marco. Sin embargo, solo 14 organizaciones requerían la presentación de información sobre los riesgos en toda la organización y solo 9 preparaban periódicamente informes de riesgo para sus órganos rectores. La “declaración sobre el nivel de riesgo aceptado”<sup>17</sup> —una parte integral de un marco de GRI sólido y, en cierta medida, un indicador del nivel de los servicios de auditoría interna requeridos— existía solo en 7 organizaciones.
- Catorce organizaciones dijeron contar con un MCI y solo nueve de ellas formulaban anualmente una “declaración de controles internos” —una declaración sobre la situación de los controles internos que se han establecido y la medida en que se cumplen, sobre la base de una declaración escrita del personal directivo superior y el jefe ejecutivo.

24. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas muestran una variedad de prácticas y grados de madurez de la segunda línea de defensa. Para que la auditoría interna pueda ser más madura y estratégica, lo ideal es que cuente con el apoyo de una primera y segunda líneas de defensa sólidas. **Se alienta a los jefes ejecutivos a que velen por que se siga centrando la atención en el fortalecimiento de esos elementos clave de la supervisión de la gestión, la segunda línea de defensa (GBR, GRI y MCI), hasta que se logre un nivel adecuado de madurez institucional.**

25. La auditoría interna realizada según las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012) está obligada a ayudar a las organizaciones a mejorar la calidad de sus procesos de gobernanza (incluida la gestión del desempeño), de gestión del riesgo y de control interno<sup>18</sup>. Cuando la segunda línea de defensa es fuerte y está bien desarrollada, puede hacer que la función de auditoría interna:

- Ofrezca un mayor nivel de garantía global;
- Reduzca la necesidad de llevar a cabo auditorías detalladas sobre el cumplimiento de los diversos controles internos que constituyen la primera línea de defensa, proporcionando así una mayor eficiencia y consumiendo menos recursos;

<sup>16</sup> Véase Examen de la gestión del riesgo institucional en el sistema de las Naciones Unidas: Marco de referencia (JIU/REP/2010/4); Marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2011/5); Gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas en el contexto del proceso de reforma (JIU/REP/2006/6); y La gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2016, de próxima publicación);

<sup>17</sup> El nivel de riesgo aceptado se ha definido como “el nivel de riesgo, en sentido amplio, que una organización está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor añadido”. Véase Larry Rittenberg y Frank Martens, “*Enterprise risk management: Understanding and communicating risk appetite*”, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), enero de 2012, pág. 1.

<sup>18</sup> Véanse Norma del Instituto de Auditores Internos 2110 – Gobierno; Norma 2120 – Gestión del riesgo; y Norma 2130 – Control.

- Amplíe los servicios de auditoría a esferas más estratégicas, incluida la auditoría de los resultados, y extienda la cobertura de las actividades y operaciones sobre los que la auditoría interna puede ejercer un control efectivo.

26. En virtud de su mandato, y a través de sus servicios de auditoría y asesoramiento, la auditoría interna está en buena situación para alentar a las organizaciones en la preparación y maduración de su segunda línea de defensa. El fortalecimiento de la segunda línea de defensa proporcionaría un margen para que la auditoría interna pudiera reorientar sus recursos dedicados a la comprobación del cumplimiento a otras esferas de más valor añadido. **Los jefes de auditoría o supervisión interna, con el apoyo de los jefes ejecutivos, deben promover el fortalecimiento institucional de la supervisión de la gestión, la segunda línea de defensa, mediante intervenciones en las esferas del rendimiento y el asesoramiento, en particular en las esferas de GBR, GRI y MCI.**

## **B. La tercera línea de defensa y la auditoría interna**

27. La estructura orgánica de un servicio de auditoría interna debe contribuir a su independencia. Eso incluye verse libre de los conflictos derivados de la asignación de otras actividades de supervisión. También entraña asegurar que la responsabilidad general de la función de auditoría interna quede adecuadamente ubicada dentro de la organización.

### **Combinación de funciones de la tercera línea de defensa**

28. En el modelo tradicional de tres líneas de defensa promulgado por el Instituto de Auditores Internos, la tercera línea de defensa incluye únicamente la función de auditoría interna<sup>19</sup>. En las organizaciones de las Naciones Unidas, otras funciones de supervisión, como las de evaluación, investigación e inspección, generalmente se consideran parte de esa tercera línea de defensa, ya que también están concebidas para ayudar al jefe ejecutivo y al órgano rector en el ejercicio de sus responsabilidades de gestión y supervisión, y operan con un grado relativamente elevado de independencia orgánica.

29. Muchas organizaciones de las Naciones Unidas han observado que resulta efectivo agrupar la auditoría interna con uno o más de los elementos de la tercera línea de defensa bajo la autoridad del jefe de supervisión. De hecho, en el documento JIU/REP/2006/2, sobre las carencias de la supervisión, se recomendaba agrupar cuatro funciones de supervisión (auditoría, inspección, investigación y evaluación). Como se muestra en el gráfico 1 que se muestra a continuación, la función que más habitualmente se agrupa con la auditoría interna es la investigación, y la que menos es la ética. En la mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas que tienen funciones de investigación e inspección, esas funciones se agrupan con la auditoría interna bajo la autoridad de un jefe de supervisión (véase el anexo I).

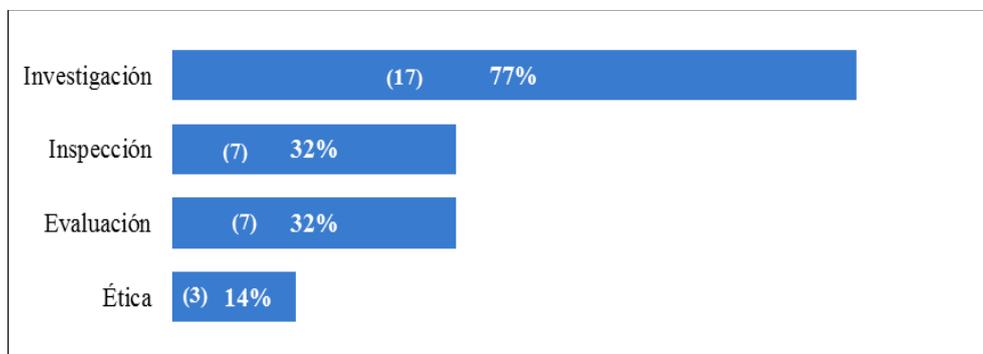
---

<sup>19</sup> Véase Instituto de Auditores Internos, “*The three lines of defense in effective risk management and control*”, documento de posición del Instituto de Auditores Internos, enero de 2013, pág. 2: El modelo de tres líneas de defensa.

Gráfico 1

**Agrupación de la auditoría interna con otras funciones<sup>20</sup>**

¿Está el servicio de auditoría interna agrupado con una o más de las siguientes funciones bajo la autoridad de un jefe de supervisión?



Fuente: Cuestionario enviado por la DCI en 2015.

30. Las razones para combinar esas funciones suelen estar relacionadas con una mayor eficiencia y más efectos sinérgicos, una mejor comprensión de la organización, una coordinación más intensa y la capacidad de presentar informes globales sobre los resultados de las actividades de supervisión. En organizaciones más pequeñas o en entornos de limitación de costes, el aumento de la eficiencia derivado de agrupar esas funciones bajo una única dirección de supervisión pueden ser el factor determinante. Desde una perspectiva de la auditoría interna, es esencial que las actividades adicionales resultantes de la agrupación de funciones en la organización no supongan una amenaza para la independencia y la objetividad de la auditoría interna.

31. Algunas organizaciones combinan la responsabilidad en el ámbito de la ética con la auditoría interna. Por ejemplo, en la ONUDI y la OMI, el jefe de los servicios de auditoría o supervisión interna actúa como oficial de ética, y en el OOPS, el oficial de ética depende administrativamente del jefe de supervisión, que también se encarga de la auditoría interna. Si bien, por razones prácticas, ese enfoque puede justificarse en organizaciones pequeñas, no es el mejor. En particular, se pueden plantear conflictos si el jefe de auditoría o supervisión interna ha de investigar o examinar posteriormente las denuncias recibidas como oficial de ética, lo que limitaría las posibilidades de restitución a los denunciantes.

32. La combinación de las funciones de auditoría interna con las de evaluación era el caso en aproximadamente un tercio de las agrupaciones de tareas de supervisión (véase el gráfico 1). En la mayoría de los casos, los auditores ocupaban los puestos de dirección como jefes de auditoría o supervisión interna<sup>21</sup>. Los entrevistados expresaron opiniones divergentes sobre esa situación, y algunos se refirieron a un posible riesgo de que las funciones se desdibujaran y superpusieran, en particular en cuanto a las auditorías de resultados, mientras que otros destacaron la importancia de la flexibilidad a la hora de

<sup>20</sup> ONU-Mujeres indicó que, en virtud de un acuerdo de prestación de servicios, su función de auditoría interna la realizaba el PNUD. Los servicios de auditoría interna del ACNUR están a cargo de la OSSI, mientras que la Dependencia de Coordinación de Auditorías y Políticas del de la División de Gestión Financiera y Administrativa del ACNUR presta apoyo y coordina la auditoría. Como tal, esa actividad no está agrupada con ninguna de las funciones enumeradas en el presente examen. La UPU indicó que su función de auditoría interna era objeto de contratación externa y se coordinaba a través del programa de sistemas de gobernanza, control de riesgos e información de gestión.

<sup>21</sup> Compárese también JIU/REP/2014/6, sobre el análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas.

asignar el personal. Por otra parte, la coordinación cotidiana de las actividades y la planificación de auditoría y la evaluación parecían funcionar bien en general.

33. Una esfera de preocupación que se detectó en las entrevistas era la asignación de más de una función de supervisión a determinados miembros del personal de auditoría. Esa práctica puede dar lugar a la confusión de los administradores a la hora de diferenciar las diversas funciones de supervisión y puede limitar la disponibilidad de personal para futuras tareas. Con el fin de preservar la independencia y la objetividad del personal, cuando se combinen las funciones de auditoría interna con otras funciones de supervisión, los miembros del personal de auditoría deberían, en la medida de lo posible, asignarse únicamente a su función. Al asignar personal de auditoría a más de una función, debe evitarse el conflicto de intereses en su labor.

**34. Al adoptar decisiones sobre la combinación de las funciones de auditoría interna con otras funciones de supervisión, los jefes ejecutivos deben considerar la posibilidad de obtener efectos sinérgicos y una mayor eficiencia para la organización, y deben tener presente la necesidad de adoptar las salvaguardias necesarias para proteger la independencia de la auditoría interna y para evitar asignar al personal tareas incompatibles.**

#### **Las opciones de la externalización o la contratación conjunta**

35. En la práctica es el jefe ejecutivo, idealmente en consulta con el comité de supervisión, quien determina el tamaño, la estructura y la composición del servicio de auditoría interna. Al hacer esa determinación debe tenerse en cuenta el tamaño de la organización y el volumen de recursos que maneja, su madurez, su perfil de riesgo, el grado de descentralización en general, así como la complejidad y el alcance de sus operaciones. Una consideración importante es si para la auditoría interna conviene utilizar recursos internos o externos o alguna combinación de ellos.

36. Aunque en el sistema de las Naciones Unidas los servicios de auditoría interna los prestan principalmente los funcionarios, la mayoría de los servicios de auditoría interna afirmaron haber utilizado habitualmente recursos externos para completar su plan de auditoría interna. Hay toda una gama de posibilidades de contratación externa (externalización total y parcial), así como opciones para compartir servicios (contratación conjunta a largo plazo, subcontratación a corto plazo) para las que se utilizan recursos externos<sup>22</sup>.

37. La externalización puede ser una vía práctica para que los servicios de auditoría interna pequeños o nuevos puedan obtener asistencia a un coste razonable y aprovechar los recursos y las prácticas profesionales de un servicio de auditoría interna de mayor tamaño. Entre las ventajas de la externalización figura la posibilidad para beneficiarse de programas de garantías y mejora de la calidad ya consolidados, cuyo desarrollo y aplicación puede llevar mucho tiempo. También cabe mencionar el acceso a políticas y procedimientos de auditoría interna bien elaborados y a servicios de auditoría especializados, incluidos los de TI y los sistemas de gestión de auditoría informatizada. La externalización de los

---

<sup>22</sup> Se considera que la contratación externa es plena cuando todos de servicios de auditoría interna, incluido el jefe de auditoría o supervisión interna, proceden de otra organización de manera permanente. Se considera parcial cuando ciertos servicios se contratan de manera permanente, pero el jefe de auditoría o supervisión interna sigue siendo un funcionario de categoría superior. La contratación externa se considera conjunta cuando unos equipos mixtos integrados por personal de la organización y recursos externos colaboran en proyectos y se suelen establecer acuerdos a largo plazo. Se considera que la subcontratación es para una intervención concreta cuando los contratistas particulares trabajan en proyectos específicos bajo la dirección del personal de la organización.

servicios dentro del sistema de las Naciones Unidas ofrece ventajas debido a la similitud de los procesos y al funcionamiento en un contexto similar.

38. La mitad de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas examinadas han establecido arreglos de contratación externa conjunta a largo plazo o permanentes para obtener acceso a recursos profesionales adicionales. Por ejemplo, el servicio de auditoría interna del PMA ha podido seguir funcionando con los puestos vacantes y ha podido contratar personal con conocimientos específicos, como la TI, como resultado de la contratación externa conjunta. Otros, como el UNFPA, recurren a modalidades de contratación externa conjunta para las auditorías de las oficinas exteriores y las de esferas concretas.

39. La mayoría de los servicios de auditoría interna prefieren recurrir a la subcontratación de consultores para aplicar la TI debido al alto nivel de conocimientos especializados necesario para realizar ese tipo de intervenciones. Los servicios de auditoría interna se encuentran con que no es habitual contar con esos conocimientos en sus plantillas, más orientadas a la auditoría general.

40. En el documento JIU/REP/2006/2 se recomendó que, en el caso de las organizaciones que administrasen un volumen de recursos inferior a 250 millones de dólares por bienio (o 125 millones de dólares anuales), los servicios de auditoría interna debían subcontratarse a cualquier otra organización del sistema de las Naciones Unidas que pudiera prestarlos<sup>23</sup>. Sin embargo, en 2015, cuatro de las cinco organizaciones que se encontraban por debajo de ese umbral de recursos seguían disponiendo de servicios de auditoría interna propios, y una organización de tamaño mediano que superaba el umbral había adoptado un modelo de externalización. Eso sugiere que las razones para recurrir a la externalización son más complejas que el simple tamaño<sup>24</sup>.

41. En el caso de la contratación externa, algunos entrevistados consideraron que la reducción de costos era un factor determinante. Gracias a la externalización, las organizaciones más pequeñas podían beneficiarse de las inversiones que la otra organización había hecho en la formulación de políticas y procedimientos, la aplicación de programas informáticos de auditoría y la existencia de programas de garantía de la calidad de la auditoría interna. La responsabilidad de la contratación y la formación del personal también se delega a la otra organización.

42. Sin embargo, una importante ventaja derivada de mantener un servicio con recursos internos es el valor añadido que supone tener un jefe de auditoría o supervisión interna con un alto nivel de conocimiento de la organización y una clara responsabilidad de la función. La OMM, la OACI, la UIT y la OMI parecen haber reconocido ese valor, ya que han seguido financiando sus propios servicios de auditoría interna. El mayor reto actual para los servicios de auditoría interna pequeños es la escasez de recursos y la ausencia de economías de escala.

43. Una de las consideraciones más importantes para los jefes ejecutivos con respecto a la externalización de las funciones de auditoría interna es cómo garantizar que la responsabilidad de la supervisión siga manteniéndose claramente dentro de la organización. El Instituto de Auditores Internos considera que la supervisión y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna no pueden ser objeto de externalización y que, en los sistemas totalmente externalizados, es necesario asignar un enlace en la organización, preferiblemente a nivel ejecutivo o directivo superior, encargado de la “coordinación” de la

---

<sup>23</sup> Véase JIU/REP/2006/2, recomendación 14.

<sup>24</sup> ONU-Mujeres y el ONUSIDA han decidido subcontratar sus servicios de auditoría interna a otras organizaciones de las Naciones Unidas (el PNUD y la OMS, respectivamente); y una organización pequeña (la UPU) ha decidido sacar los servicios de auditoría interna a licitación en el sector privado.

función<sup>25</sup>. Los jefes ejecutivos de ONU-Mujeres, el ONUSIDA, la UPU y otras organizaciones de las Naciones Unidas que han concluido acuerdos para la externalización de los servicios de auditoría interna deben garantizar que la rendición de cuentas y la responsabilidad de la auditoría interna se mantenga dentro de esas organizaciones. Esa responsabilidad debe delegarse, en su caso, en un funcionario de nivel superior que no desempeñe funciones de gestión operacional, a fin de garantizar la independencia de la función de auditoría interna.

---

<sup>25</sup> Véase Instituto de Auditores Internos, “*The role of internal auditing in resourcing the internal audit activity*”, documento de posición del Instituto de Auditores Internos, enero de 2009, pág. 3.

### III. Estructuras de gobernanza y organización que sirven de apoyo para lograr la independencia y la eficacia

44. La independencia es un concepto esencial en el funcionamiento de la auditoría interna. En la práctica, sin embargo, ha de considerarse dentro de la estructura de gobernanza de una organización, que puede ser diferente en las organizaciones de los sectores público y privado. En el presente capítulo se utiliza la definición de independencia de la auditoría interna adoptada por el Instituto de Auditores Internos, en la medida en que es aplicable en el contexto específico de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

45. Dentro del sistema de las Naciones Unidas, una función de auditoría eficaz fortalece la gobernanza al aumentar la capacidad de los jefes ejecutivos y los Estados Miembros para exigir cuentas a los funcionarios y fomentar la credibilidad, la imparcialidad y la ética. Para desempeñar esa función es imperativo que se satisfagan varias condiciones relativas a la independencia en las estructuras de gobernanza y organización que sostienen a la función de auditoría interna.

#### A. Independencia y eficacia de la auditoría interna

46. La independencia es un atributo esencial y delicado que tiene por objeto garantizar que la función de auditoría interna pueda desempeñar su mandato y ejercer sus responsabilidades con objetividad, lo que le aporta credibilidad a los ojos del jefe ejecutivo y el personal directivo superior, así como de los miembros del órgano rector.

47. El Instituto de Auditores Internos define la independencia como “la inexistencia de condiciones que pongan en peligro la capacidad de las actividades de auditoría interna para realizar la auditoría interna de manera imparcial”<sup>26</sup>. En las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, eso se logra habitualmente mediante la facultad de la auditoría interna de dirigirse directamente al nivel más alto de la organización y de mantener una relación jerárquica funcional con el órgano rector. Cualquier impedimento a la relación jerárquica funcional de la auditoría interna con el órgano rector podría menoscabar la independencia de la función.

48. Según el Instituto de Auditores Internos, la relación jerárquica funcional con un órgano rector puede incluir: i) la aprobación de la carta de la auditoría interna, el plan de auditoría basado en el riesgo y el presupuesto de la auditoría interna; ii) la recepción de informes sobre el funcionamiento de la auditoría interna; iii) la posibilidad de formular a la administración y a la auditoría interna preguntas sobre los resultados de esta, así como sobre cualquier limitación del alcance de los trabajos o los recursos; iv) la aprobación del nombramiento y el cese del jefe de auditoría o supervisión interna; y v) la aprobación de la remuneración<sup>27</sup>.

49. La interpretación que de la dependencia funcional hace el Instituto de Auditores Internos requiere cierta adaptación al contexto en el sistema de las Naciones Unidas, donde no existen las juntas de directores al estilo del sector público. Por consideraciones prácticas y políticas, los aspectos de la dependencia orgánica de los órganos rectores en el sistema de las Naciones Unidas pueden delegarse a los comités de supervisión que cuenten con la independencia y los conocimientos especializados que se necesitan para ejercer esas responsabilidades y desempeñar esas tareas. A los fines del presente examen, se entiende,

<sup>26</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 1100 – Independencia y objetividad.

<sup>27</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 1110 – Independencia dentro de la organización.

pues, que la relación jerárquica funcional directa con un órgano rector en el contexto de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas incluye: i) la aprobación de la carta de la auditoría interna por el órgano rector y su inclusión en los reglamentos y normas de la organización; y ii) la presentación del informe anual de auditoría al órgano rector, durante la cual el jefe de auditoría o supervisión interna estará presente para responder cualquier pregunta que pudiera plantearse.

50. Basándose en los resultados de la encuesta realizada por la DCI (véase el anexo VI), los Inspectores señalan que la percepción de la independencia de la auditoría interna reviste especial importancia entre los jefes de auditoría o supervisión interna y los jefes ejecutivos. La administración y el personal de auditoría interna dijeron tener un alto grado de acceso a las personas, los documentos y la información y no se percibía ninguna presión para modificar informes, opiniones o recomendaciones. No obstante, a menos que las condiciones de independencia cuenten con un arraigo institucional (véase la secc. B a continuación), el riesgo de infracción persiste. En anteriores informes de la DCI se hicieron diversas recomendaciones a ese respecto. Los comités de supervisión también fomentan la independencia de la auditoría interna al proporcionar asesoramiento y orientación a los jefes ejecutivos y los órganos rectores, como se examina más detalladamente en el capítulo VII del presente informe.

51. Otras facetas de la independencia se abordan en otros pasajes del presente informe, incluida, en particular, la independencia orgánica/administrativa/estructural, que hace referencia a la capacidad de la función de auditoría interna para realizar cualquier auditoría que se considere necesaria e informar sobre ella (véase el cap. III), y la independencia profesional/técnica de los auditores, que hace referencia a la ética y los estándares profesionales de los auditores internos en el ejercicio de su labor (véase el cap. V).

## **B. Condiciones para la independencia y eficacia de la auditoría interna**

52. Las condiciones para la independencia y la eficacia de la función de auditoría interna guardan relación con las siguientes esferas: i) aprobación de la carta de la auditoría interna; ii) aprobación del plan de auditoría basado en el riesgo y el presupuesto de la auditoría interna; iii) presentación de informes sobre el funcionamiento y la independencia de la auditoría interna; iv) preguntas sobre los resultados de la auditoría y limitaciones sobre el alcance o los recursos; y v) nombramiento y cese del jefe de auditoría o supervisión interna.

### **Carta de la auditoría interna**

53. La carta de la auditoría interna es el documento en el que se definen oficialmente el propósito, las facultades y la responsabilidad de un servicio de auditoría interna. Los 22 servicios de auditoría interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas examinadas cuentan con una carta de la auditoría interna.

54. Según las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012), la carta de la auditoría interna ha de ser aprobada por el personal directivo superior y el órgano rector<sup>28</sup>. En el documento JIU/REP/2010/5 se recomendó que la carta de la auditoría interna se revise al menos cada tres años; que los resultados se presenten al jefe ejecutivo y al comité de supervisión; y que cualquier cambio que se proponga se someta a la aprobación del órgano rector.

55. Aunque la auditoría interna figura como un requisito en los reglamentos y normas de las 22 organizaciones examinadas que cuentan con servicios de auditoría interna, alrededor

<sup>28</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 1000 – Propósito, autoridad y responsabilidad.

del 60% de ellas no exigen actualmente que el órgano rector apruebe la carta de la auditoría interna<sup>29</sup>. Esa es, según el Instituto de Auditores Internos, una condición para la independencia de la auditoría interna cuya adopción sería apropiada dentro de la estructura de gobernanza del sistema de las Naciones Unidas, como ya se recomendó en el documento JIU/REP/2010/5<sup>30</sup>.

**56. Es esencial que, además del jefe ejecutivo, el órgano rector apruebe la carta de la auditoría interna, y que esa aprobación quede adecuadamente documentada en las minutas de las reuniones órgano rector. Con el fin de proporcionar asesoramiento y orientación al jefe ejecutivo y al órgano rector sobre la calidad y relevancia de la carta de la auditoría interna, el comité de supervisión debe participar de forma sustantiva en el proceso de revisión.**

#### **Revisión de los presupuestos y planes de auditoría interna**

57. Con respecto a la revisión del presupuesto y el plan de auditoría interna, es necesario adaptar la interpretación de las Normas del Instituto de Auditores Internos al contexto específico de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Según el Instituto de Auditores Internos, la independencia orgánica de la auditoría interna se alcanza de manera efectiva mediante una relación jerárquica funcional con los órganos rectores, que según la interpretación del Instituto de Auditores Internos incluye una función de aprobación del órgano rector con respecto al plan de auditoría interna y la posibilidad de formular preguntas acerca de la idoneidad del presupuesto para la auditoría interna, como elementos críticos para la independencia de esa función<sup>31</sup>.

58. En el contexto del sistema de las Naciones Unidas, la asignación de un papel de aprobación a los órganos rectores con respecto a los presupuestos y planes anuales de auditoría interna no resulta práctico ni necesario. En particular, una función de aprobación del órgano rector, que tan solo se reúne unas pocas veces al año, no permitiría actuar con la premura necesaria para la aplicación del plan de auditoría interna, que puede necesitar ajustes durante el año debido a cambios en los perfiles de riesgo o a acontecimientos sobrevenidos. Tampoco aportaría la flexibilidad necesaria para ajustar el plan de auditoría en respuesta a los requerimientos cambiantes o a los acontecimientos externos, por ejemplo, para evitar la duplicación con el plan de auditoría externa. Con carácter más fundamental, debe evitarse cualquier desviación del plan de auditoría con respecto a la base de riesgo o cualquier posibilidad de que los sujetos de la auditoría puedan prepararse indebidamente debido a la divulgación pública del plan.

59. De hecho, según las respuestas al cuestionario enviado por la DCI, ninguna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que cuentan con servicios de auditoría interna indicaron que se hubiera asignado al órgano rector alguna función de aprobación con respecto al plan de auditoría interna<sup>32</sup>. En la mayoría de las organizaciones, la aprobación del plan de auditoría interna corresponde al jefe ejecutivo. En unas pocas organizaciones no se necesita ninguna aprobación, puesto que el plan de auditoría interna

<sup>29</sup> En las organizaciones que se enumeran a continuación las cartas de la auditoría interna de no han sido aprobadas por el órgano rector: OOPS, UNESCO, ONU-Mujeres, OMS, ONUSIDA, PNUD, ONUDI, UNICEF, PMA, UNFPA, UNOPS, UIT y OMM.

<sup>30</sup> Véase JIU/REP/2010/5, recomendación 1.

<sup>31</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 1110 – Independencia y objetividad, interpretación.

<sup>32</sup> El capítulo VII contiene un análisis de la función de los comités de supervisión en apoyo de los órganos rectores, entre otras cosas en el examen de los planes de auditoría interna.

queda aprobado directamente por el jefe de auditoría o supervisión interna<sup>33</sup>. Ese es el sistema que ofrece el más alto grado de independencia para la función de auditoría interna.

60. Sería una buena práctica que los órganos rectores recibieran, como mínimo, un análisis anual del plan de auditoría interna basado en el riesgo, incluida una explicación de cómo se evaluaron los riesgos en la elaboración del plan y cómo se asignaron los recursos presupuestarios para hacer frente a los riesgos detectados. El análisis debería incluir también una indicación de la idoneidad del presupuesto. Más de la mitad de los servicios de auditoría interna examinados ya incluyen en sus informes anuales una sección en la que se presentan algunos detalles de su planificación de la auditoría basada en el riesgo. Eso debería ir acompañado de información relativa a los recursos humanos y financieros asignados al servicio de auditoría interna para su examen por los órganos rectores. Esa información podría facilitarse como elemento separado o incluirse en el informe anual al órgano rector de la auditoría interna o del comité de supervisión.

61. Los comités de supervisión desempeñan un papel esencial en el proceso de garantías al realizar un examen experto de los presupuestos y planes de auditoría interna. También prestan ayuda en el proceso de gobernanza al facilitar su propio asesoramiento y su opinión independientes a los órganos rectores y los jefes ejecutivos en cuanto a la idoneidad de los presupuestos y planes de auditoría interna (véase el cap. VII).

### **Información sobre el funcionamiento y la independencia**

62. En el documento JIU/REP/2010/5 se recomendó que, con el fin de fomentar la rendición de cuentas y la transparencia, el jefe de auditoría o supervisión interna debería presentar un informe anual al órgano rector sobre los resultados de la actividad de auditoría interna<sup>34</sup>. Esa recomendación tenía por objeto satisfacer los requisitos del Instituto de Auditores Internos en materia de información sobre el funcionamiento de la auditoría interna y se ha venido aplicando satisfactoriamente en el sistema de las Naciones Unidas.

63. En 2015, las 22 organizaciones que cuentan con servicios de auditoría interna examinadas estaban preparando un resumen de los resultados de la ejecución de los planes de auditoría interna como parte de sus informes anuales sobre la auditoría interna. En el examen de esos informes que realizó la DCI se observó que todos ellos incluían, como mínimo, una reseña de las principales intervenciones de auditoría y los resultados más importantes, una lista de los informes realizados y una actualización del estado de aplicación de las recomendaciones anteriores de la auditoría.

64. El informe anual ofrece una oportunidad única para que el jefe de auditoría o supervisión interna formule una declaración explícita sobre la independencia dirigida al jefe ejecutivo y al órgano rector. Es también un requisito de las Normas del Instituto de Auditores Internos que el jefe de auditoría o supervisión interna proporcione al órgano rector una confirmación anual acerca de la independencia orgánica de la función<sup>35</sup>. En esa declaración deben abordarse cualesquiera factores, incluidos los relacionados con los recursos, que supongan un obstáculo para la eficacia y la independencia de la auditoría interna. Según el examen de los informes anuales de auditoría interna realizado por la DCI, cerca de la mitad de los servicios de auditoría interna facilitan una declaración sobre la independencia<sup>36</sup>. **Los servicios de auditoría interna que todavía no lo han hecho**

<sup>33</sup> Ese es el caso en 3 de las 22 organizaciones (el 14%): la OACI, la Secretaría de las Naciones Unidas y la UNESCO.

<sup>34</sup> Véase JIU/REP/2010/5, recomendación 8.

<sup>35</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 1100 – Independencia y objetividad.

<sup>36</sup> Las organizaciones que incluyen en sus informes anuales de auditoría interna una declaración sobre la independencia son: la FAO, el PNUD, el UNICEF, la ONUDI, el OOPS, el PMA, la OMPI, la Secretaría de las Naciones Unidas, el UNFPA, la OMM, el ONUSIDA y ONU-Mujeres.

**deberían seguir la práctica recomendada e incluir en sus informes anuales una declaración global sobre la independencia que abarque cualesquiera factores que supongan un obstáculo para la eficacia y la independencia de la función de auditoría interna<sup>37</sup>.**

65. Un último requisito en favor de la declaración sobre la independencia es la oportunidad que ofrece al órgano rector de formular preguntas directas al jefe de auditoría o supervisión interna. Los Inspectores observaron una buena práctica de muchas organizaciones, en virtud de la cual el jefe de auditoría o supervisión interna y el presidente del comité de supervisión están presentes en las reuniones del órgano rector para responder a cualquier pregunta relativa a sus informes anuales, con lo que se satisface plenamente la condición de la independencia orgánica. La relación jerárquica directa de la función de auditoría con respecto al órgano rector se da en 18 de los 22 servicios de auditoría interna examinados (el 82%).

#### **Recomendación 1**

**Los órganos rectores deben pedir a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que velen por que los jefes de auditoría o supervisión interna y los presidentes de los comités de supervisión asistan a las reuniones de los órganos rectores al menos una vez al año y tengan la oportunidad de responder a las preguntas que puedan plantearse acerca de sus respectivos informes anuales.**

#### **Proceso de selección para el puesto de jefe de auditoría o supervisión interna**

66. Según el Instituto de Auditores Internos, el órgano rector debe desempeñar un papel en la selección para el puesto de jefe de auditoría o supervisión interna<sup>38</sup>. En el contexto del sistema de las Naciones Unidas, puede que no sea práctico o conveniente que los órganos rectores aprueben las decisiones en materia de selección del personal. No obstante, los órganos rectores deberían, como mínimo, ser informados oficialmente y tener la oportunidad de formular observaciones y hacer preguntas acerca del proceso de la selección para el puesto de jefe de auditoría o supervisión interna. El comité de supervisión, como órgano experto en cuestiones de supervisión, debe desempeñar activamente una función consultiva en el proceso.

67. Al examinar las cartas de la auditoría interna, se encontró que, en la mayoría de los casos, la facultad de nombrar y cesar al jefe de auditoría o supervisión interna correspondía al jefe ejecutivo. En el caso de la Secretaría de las Naciones Unidas, también era necesaria la aprobación de la Asamblea General. En ocho organizaciones, el nombramiento para ese puesto se realiza en consulta con el órgano rector, mientras que en otras nueve se hace en consulta con el comité de supervisión. Tan solo en unas pocas organizaciones el nombramiento para ese puesto se realiza en consulta con el comité de supervisión y el órgano rector<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> Con ello se refuerza la recomendación 2 contenida en el documento JIU/REP/2010/5, relativa a la independencia de la función.

<sup>38</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 1110 – Independencia y objetividad, interpretación.

<sup>39</sup> Por ejemplo, en el PMA, la FAO, la UNESCO y la OACI.

**Recomendación 2**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben recabar la participación de los comités de supervisión y consultar con los órganos rectores en lo que se refiere a la contratación y el cese de los jefes de auditoría o supervisión interna.**

**Condiciones para la independencia y la eficacia**

68. La independencia es necesaria para la eficacia de la auditoría interna y para conseguir que esa función tenga credibilidad. En anteriores recomendaciones de la DCI se han abordado detalladamente cuestiones similares<sup>40</sup>. No obstante, esas recomendaciones todavía no se han aplicado de manera coherente en todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

69. **De conformidad con las recomendaciones contenidas en los documentos JIU/REP/2010/5 y JIU/REP/2006/2 y con las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012), en el presente examen se reafirma que las condiciones que se enumeran a continuación son necesarias para la independencia de la auditoría interna en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas<sup>41</sup>:**

- a) **Aprobación de la carta de la auditoría interna por el órgano rector;**
- b) **Transmisión por el comité de supervisión al órgano rector de sus opiniones acerca de la idoneidad del presupuesto de la auditoría interna para ejecutar su programa de trabajo y abordar las esferas de alto riesgo detectadas;**
- c) **Que el órgano rector reciba el informe anual del servicio de auditoría interna y tenga ocasión de examinarlo en presencia del jefe de dicho servicio y que el informe incluya una declaración de este acerca de su independencia orgánica;**
- d) **Que los comités de supervisión participen en las decisiones relativas al nombramiento, la renovación y el cese de los jefes de auditoría o supervisión interna y los órganos rectores sean consultados a ese respecto.**

70. **En el presente examen se reitera que los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que todavía no lo hayan hecho deben velar por el cumplimiento de las condiciones mencionadas, que revisten una importancia fundamental para la eficacia de la función de auditoría interna en esas organizaciones.**

**C. Limitación del mandato del jefe de auditoría o supervisión interna**

71. Un medio para salvaguardar tanto la independencia como la objetividad del jefe de auditoría o supervisión interna es dejar claro desde el principio del nombramiento cuál va a ser la permanencia en el puesto y que no va a ser objeto de renovaciones anuales. Eso se logra generalmente imponiendo un límite predeterminado a la duración del contrato, a menudo acompañado de la exclusión de una nueva contratación en cualquier otro puesto en la misma organización.

72. En apoyo de ese principio, en el documento JIU/REP/2006/2 se recomendó que el nombramiento de los jefes de auditoría o supervisión interna debía limitarse a un mandato no renovable de cinco a siete años, sin expectativas de una nueva contratación en la misma

<sup>40</sup> Véanse JIU/REP/2006/2, cap. III C); y JIU/REP/2010/5, cap. II F).

<sup>41</sup> Pueden verse más detalles en el cap. III.B.

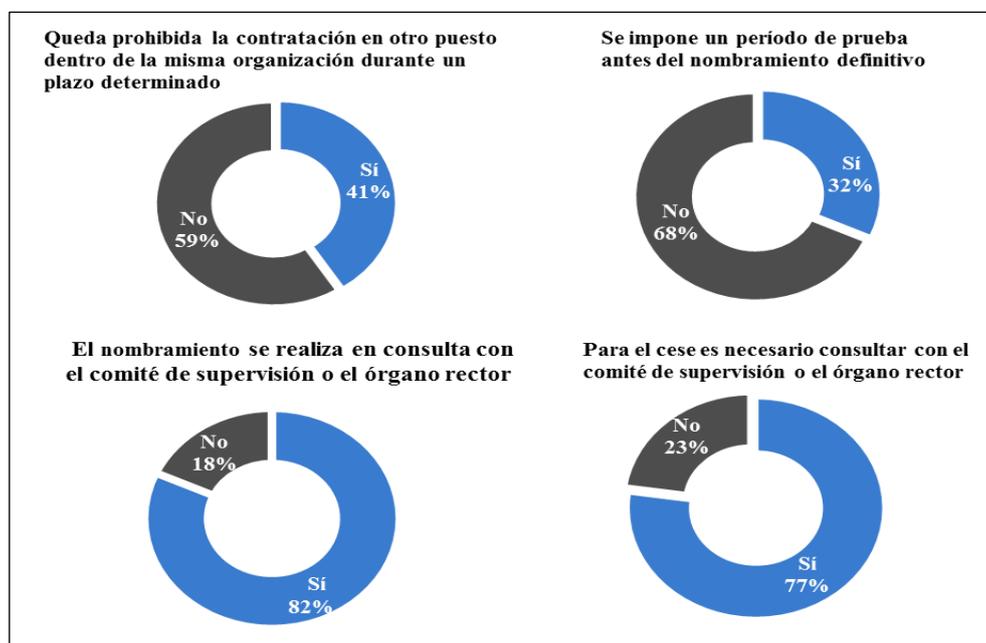
organización al finalizar el mandato<sup>42</sup>. Eso se aplicaría a todos los jefes de auditoría o supervisión interna, sin importar que se les asignen otras actividades en la segunda o tercera líneas de defensa, incluidas la investigación, la evaluación y la inspección.

73. Los Inspectores consideran que la limitación del mandato es una forma de limitar el riesgo de que los informes de auditoría se tornen acomodaticios con el fin de conseguir un empleo a largo plazo al eliminar, desde el principio, cualquier ambigüedad en cuanto a la duración del contrato y el tipo de nombramiento. La limitación del mandato es también una forma de fomentar la objetividad y la independencia y evitar conflictos de intereses sustituyendo periódicamente al jefe de auditoría o supervisión interna con el fin de incorporar una perspectiva nueva y sin preferencias.

74. Hasta ahora, alrededor de la mitad de los servicios de auditoría interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas no han establecido la limitación del mandato de su jefe de auditoría o supervisión interna. En el gráfico 2 que figura a continuación figuran más detalles sobre otros aspectos del nombramiento del jefe de auditoría o supervisión interna.

Gráfico 2

**Limitación del mandato para el puesto de jefe de auditoría o supervisión interna**



Fuente: Cuestionario enviado por la DCI en 2015.

75. Entre las organizaciones que han impuesto una limitación a la duración del contrato del jefe de auditoría o supervisión interna, normalmente dicha limitación es para uno o dos mandatos, pero las prácticas difieren. Por ejemplo, el PNUD y el UNICEF han impuesto una limitación a un mandato de cinco años que puede renovarse una sola vez, y el PNUD cree que la renovación del mandato del jefe de auditoría o supervisión interna debe quedar a discreción del jefe ejecutivo en consulta con el comité de supervisión. De la información obtenida de las entrevistas se desprende que los mandatos más cortos (menos de cinco

<sup>42</sup> Véase también JIU/REP/2014/6, recomendación 4, en la que se recomienda un mandato de cinco a siete años y la imposición de restricciones a la nueva contratación de los jefes de los servicios de evaluación.

años) pueden resultar más costosos desde el punto de vista de los recursos económicos y el tiempo dedicado a la selección del candidato y la toma de posesión de la persona elegida. A menudo se encontró que el efecto del cambio del titular era más intenso en los servicios de auditoría interna más pequeños, donde no había un adjunto de alto nivel que pudiera actuar como oficial encargado durante la transición.

76. Con todo, hay varias medidas que las organizaciones pueden adoptar para reducir al mínimo los efectos del cambio de titular y beneficiarse de él. Por ejemplo, el uso de procesos eficaces de planificación de la sucesión<sup>43</sup> y una gestión activa de la plantilla contribuirían a reducir al mínimo el tiempo que el puesto está vacante. Además, una estrategia de transferencia del conocimiento bien planificada ayudaría a garantizar que un nuevo jefe de auditoría o supervisión interna experimentado pueda trabar rápidamente conocimiento con la organización y, de esa forma, añadir valor y una nueva visión al puesto.

77. Alrededor de un tercio de las organizaciones que cuentan con servicios de auditoría interna han aplicado también restricciones a la posibilidad de que el jefe de auditoría o supervisión interna pueda volver a ser contratado en la misma organización una vez concluido su mandato. Algunos entrevistados afirmaron que esa era una cuestión realmente delicada, ya que el jefe de auditoría o supervisión interna cuenta con buenos conocimientos y experiencia que podría aportar a la organización. Durante el período del examen, se presentó al menos un caso en que un jefe de auditoría o supervisión interna cambió de puesto a mitad de su mandato. Debe tenerse en cuenta que únicamente se aplican restricciones al jefe del servicio, en tanto que el resto del personal de auditoría interna es libre de aceptar otros puestos en la organización a fin de aprovechar sus conocimientos.

78. No obstante, la limitación del mandato tiene algunos inconvenientes. Por ejemplo, puede hacer que el ascenso al puesto de jefe de auditoría o supervisión interna sea poco atractivo para el personal bien cualificado que busque un empleo a largo plazo. También hay un mayor riesgo de que sea necesario sustituir al titular antes de la finalización del mandato porque puede buscar otro puesto para conseguir un empleo permanente. El UNFPA y el UNICEF, por ejemplo, dijeron que un mandato de cinco años no renovable puede alentar al titular a buscar un nuevo puesto a mitad del mandato.

79. Los Inspectores siguen apoyando el principio de que la objetividad se salvaguarda mejor con la limitación del mandato sin posibilidad de que los jefes de auditoría o supervisión interna pueda obtener otro empleo en la organización durante su mandato o al finalizar este. Aunque cada organización debe adoptar sus propias medidas con arreglo a su situación particular en materia de personal, los Inspectores consideran que el riesgo de alteración de la objetividad en ese puesto crítico es demasiado grande como para ofrecer nombramientos de largo plazo en la misma organización. El aspecto central de la cuestión es el equilibrio entre los costos asociados con una sustitución más frecuente del titular del puesto y la mayor independencia de la auditoría que aporta un mandato más corto.

80. **En el presente examen se reafirma la recomendación 10 que figuraba en el documento JIU/REP/2006/2 en la que, entre otras cosas, se recomendaba la limitación del mandato y la restricción del empleo en la misma organización para el jefe de auditoría o supervisión interna, y se pedía que los órganos rectores que no lo hubieran hecho aún establecieran un “mandato no renovable de cinco a siete años”, “sin expectativas de conseguir otro empleo en la misma organización al término del mandato”.**

<sup>43</sup> Véase el documento JIU/REP/2016/2 sobre la planificación de la sucesión en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

## IV. Estrategia, planificación y presupuesto

81. A medida que la función de auditoría interna va madurando, sus procesos de estrategia, planificación y presupuesto deberían evolucionar con miras a ofrecer un alto nivel de garantías y una opinión global sobre la situación de los procesos de gobernanza, gestión del riesgo y control interno en las operaciones de la organización. Para conseguirlo, en el mejor de los casos, el plan anual de auditoría interna basado en el riesgo debería estar enlazado con una estrategia a largo plazo en la que se definan las expectativas para la función de auditoría interna a lo largo del tiempo. La estrategia indicará el nivel y la complejidad de los servicios de auditoría incluidos en el plan anual de auditoría interna basado en el riesgo, teniendo en cuenta el tamaño de ese servicio. También debe disponerse de recursos humanos y financieros suficientes para facilitar la ejecución del programa de trabajo y la estrategia global. Con el fin de garantizar una cobertura adecuada y evitar la duplicación de esfuerzos, los planes de trabajo de auditoría interna deberían coordinarse con los auditores externos.

### A. Estrategia y planificación de la auditoría interna

#### Estrategia de la auditoría interna

82. La elaboración y aprobación de una estrategia es una forma importante de garantizar que los servicios de auditoría interna tengan en cuenta los requisitos de sus interesados mediante una evaluación de las necesidades y un análisis de las deficiencias. Una estrategia ofrece un medio para imbricar la visión y el mandato de la auditoría interna dentro de la visión y el mandato de la organización y permite alcanzar un equilibrio entre el costo soportado y el valor que se va a conseguir<sup>44</sup>. Una estrategia ofrece también una base para el proceso anual de planificación y para la determinación de las necesidades de recursos humanos y financieros a largo plazo. Contar con una estrategia de la auditoría interna es una práctica puntera.

83. La mitad de los servicios de auditoría interna examinados dijeron que disponían de un documento aprobado sobre la estrategia de la auditoría interna<sup>45</sup>. No obstante, al realizar un examen de las estrategias se observó que, en muchos casos, esos documentos carecían de algunos de los requisitos fundamentales en una estrategia de la auditoría interna, como una evaluación y una declaración sobre la madurez que se deseaba alcanzar y un plan de recursos humanos.

84. No todas las organizaciones necesitan una estrategia de la auditoría interna de naturaleza compleja. Por ejemplo, en las organizaciones más pequeñas, puede que sea suficiente tener un servicio de auditoría interna con una estrategia simple centrada en la labor relacionada con la comprobación del cumplimiento. Por otra parte, las organizaciones grandes y complejas que operan en entornos de alto riesgo necesitarán unas funciones de auditoría interna con unos objetivos más estratégicos que puedan ofrecer garantías sobre los procesos de control y las nuevas esferas de riesgo. Una buena práctica observada en algunas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, como el OOPS y el PMA, y también en

<sup>44</sup> Véase Instituto de Auditores Internos, “*Developing the internal audit strategic plan*”, *International Professional Practices Framework (IPPF) Practice Guide*, julio de 2012, pág. 1.

<sup>45</sup> Según las respuestas al cuestionario enviado por la DCI, 11 de las 22 organizaciones que contaban con servicios de auditoría interna comunicaron que tenían un documento específico sobre estrategia de la auditoría interna. Los servicios de auditoría interna que carecían aún de ese documento eran: la UIT, la UNOPS, el OIEA, la ONUDI, el ACNUR, el ONUSIDA, la OMS, ONU-Mujeres, la Secretaría de las Naciones Unidas, la UNESCO y el OOPS.

la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) era el uso del Modelo de Capacidad de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos<sup>46</sup> como medio para evaluar el nivel deseado de madurez de la función de auditoría interna. La determinación del nivel de madurez deseado puede servir de orientación a la hora de elaborar la estrategia de la auditoría interna.

85. La elaboración de una estrategia de la auditoría interna ofrece una oportunidad para que el jefe de auditoría o supervisión interna y el jefe ejecutivo, en consulta con el comité de supervisión, determinen el mandato, la naturaleza de los servicios y el nivel de madurez que se desean para el servicio de auditoría interna de una organización. La madurez de la primera y segunda líneas de defensa de la organización debe tenerse en cuenta también en la estrategia de la auditoría interna, ya que influirán en la capacidad de ese servicio para adoptar una función más estratégica y añadir valor más allá del papel tradicional de la verificación del cumplimiento. Una estrategia sirve para establecer un mandato estratégico del servicio de auditoría interna, proporciona una dirección clara a largo plazo para los planes anuales de auditoría y determina las necesidades de recursos. Al formalizar todo eso en una estrategia se potencia la transparencia y se establecen expectativas claras sobre el tipo de servicios de auditoría y el nivel de rendimiento que se esperan de la función de auditoría interna.

### Recomendación 3

**En consulta con los jefes ejecutivos y los comités de supervisión, los jefes de auditoría o supervisión interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que todavía no lo hayan hecho deberían elaborar, antes de diciembre de 2018, con actualizaciones periódicas a partir de entonces, sendas estrategias de la auditoría interna a fin de facilitar una visión y una orientación acerca de cómo debe posicionarse estratégicamente la auditoría interna dentro de sus organizaciones y cómo debe actuar para cumplir su mandato.**

### Planificación de la auditoría interna

86. Según las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012), todos los jefes de auditoría o supervisión interna deben preparar planes de auditoría basados en el riesgo para establecer las prioridades del servicio de manera coherente con los objetivos de la organización<sup>47</sup>. Para que la planificación de la auditoría sea eficaz conviene no centrarse solo en el riesgo, sino también en el cambiante entorno institucional y en las necesidades de los interesados.

87. Todos los servicios de auditoría interna examinados preparan planes de auditoría basados en el riesgo. En las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012) se recomienda que la periodicidad de la planificación sea anual, y 19 de los servicios examinados (el 86%) siguen ese ciclo<sup>48</sup>. En 21 de los servicios (el 95%) del universo de la

<sup>46</sup> Véase Fundación de Investigación del Instituto de Auditores Internos, *“Internal audit capability model (IA-CM) for the public sector”*, 2009. El IA-CM es un marco para la evaluación de los aspectos fundamentales necesarios para una función de auditoría interna en los Gobiernos y en el sector público en general. En particular, sirve para ilustrar los niveles y las etapas a través de las cuales una función de auditoría interna puede evolucionar a medida que define, aplica, cuantifica, controla y mejora los procesos y prácticas de auditoría interna.

<sup>47</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 2010 – Planificación.

<sup>48</sup> Compárese también Instituto de Auditores Internos, *“Practice Advisory 2010-1: Linking the audit plan to risk and exposures”*, *Practice Advisories under the International Professional Practice Framework (IPPF)*, enero de 2009.

auditoría, es decir, la lista de todas las entidades auditables, se informó de que en el plan se incluían los principales procesos institucionales, operaciones, funciones, programas y entidades orgánicas.

88. Todos los servicios de auditoría interna indicaron que se mantenía un buen nivel de consulta en la elaboración de sus planes de auditoría interna. En todas las organizaciones se consultaba al personal directivo superior, al comité de supervisión y al jefe ejecutivo, y en la mayoría de ellas se consultaba también al auditor externo. Una buena práctica señalada en varios servicios era la institución de un proceso multianual de planificación de la auditoría y la situación del plan anual dentro del horizonte a más largo plazo de un plan estratégico.

### **Metodología para la evaluación del riesgo**

89. En las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012) se recomienda que, en la elaboración de planes de auditoría basados en el riesgo, se tengan en cuenta el marco de gestión de riesgos y el nivel de tolerancia al riesgo de la organización<sup>49</sup>, cuya preparación compete a la administración<sup>50</sup>. En caso de que no se hayan elaborado dichos elementos, la auditoría interna debe realizar su propia evaluación del riesgo tras solicitar aportaciones del personal directivo superior y otros interesados clave.

90. Ninguno de los servicios de auditoría interna examinados dependían únicamente del marco de GRI de su organización, lo que no resulta imprevisto ya que la auditoría interna y la administración han de tener necesariamente enfoques distintos de los riesgos a los que se enfrenta la organización. No obstante, mientras que la mayoría de las organizaciones contaban con un proceso de GRI (el 91%), menos de la mitad de esos servicios de auditoría interna (el 41%) tenían en cuenta la GRI en la elaboración de su plan de auditoría interna. De hecho, más de la mitad de los servicios de auditoría interna (el 59%) dependían únicamente de la metodología de evaluación del riesgo de la auditoría interna<sup>51</sup>. Como se reveló en las entrevistas con el personal de auditoría interna, eso se debía generalmente a que se consideraba que los marcos de GRI no habían alcanzado suficiente madurez. Un nivel apropiado de madurez del marco de GRI es una condición necesaria para que la auditoría interna pueda tenerlo en cuenta durante el análisis del riesgo<sup>52</sup>.

91. Durante las entrevistas, los miembros del personal directivo superior indicaron a menudo que entendían la forma en que la auditoría interna formulaba su evaluación del riesgo; y en respuesta a la encuesta de la DCI, tan solo el 35% de ese personal estuvo de acuerdo con que en el plan de auditoría se abordaban de manera adecuada las esferas de mayor riesgo de la organización (véase el gráfico 3 que aparece a continuación). Una mejor comunicación del plan de auditoría interna y su proceso subyacente de evaluación del riesgo ofrecería una oportunidad para que la función de auditoría interna pudiera contribuir a un entendimiento común del riesgo de la organización y la forma en que se aborda en el plan de auditoría interna. El Banco Mundial ofrece un buen ejemplo de ello en su informe

<sup>49</sup> La definición de “tolerancia al riesgo” puede verse en la nota de pie de página 17.

<sup>50</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 2010 – Planificación.

<sup>51</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 2010 – Planificación. Según la interpretación de esa norma de 2010, en la metodología de evaluación del riesgo de la auditoría interna debe tenerse en cuenta el marco de gestión de riesgos de la organización, incluida la utilización de los niveles de tolerancia al riesgo establecidos por la administración para las diferentes actividades o partes de la organización. Si no existe un marco de esa naturaleza, el jefe de auditoría o supervisión interna debe utilizar su propio juicio acerca de los riesgos, tras considerar las aportaciones del personal directivo superior y el órgano rector.

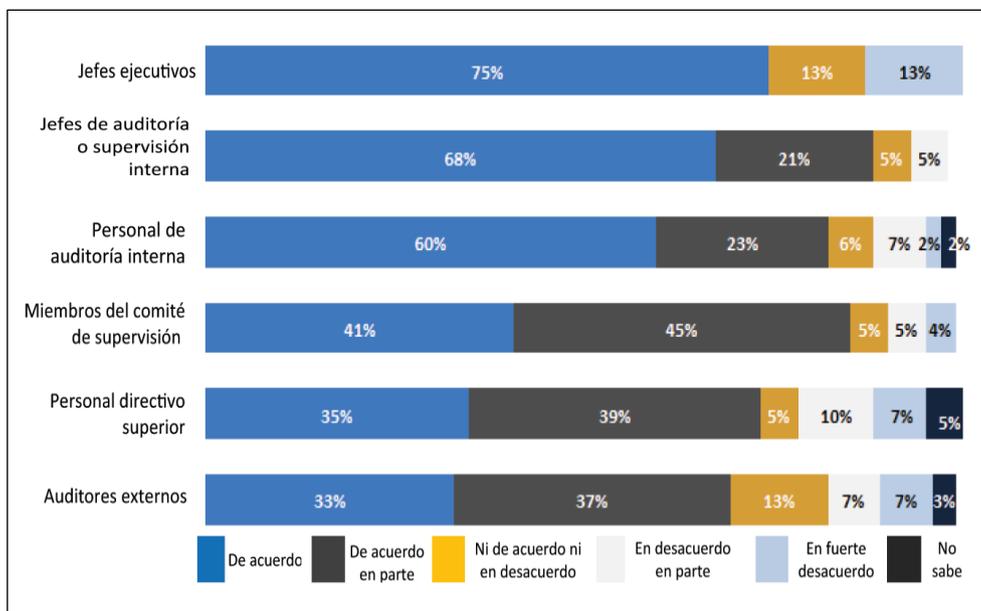
<sup>52</sup> Compárese también con el documento JIU/REP/2016/4, párrs. 94 a 98, sobre la evaluación del riesgo de fraude por las oficinas de auditoría.

anual de auditoría interna, en el que se dedica una sección a la metodología de evaluación del riesgo y la forma en que da lugar a la selección de las intervenciones de auditoría<sup>53</sup>.

Gráfico 3

### Plan de auditoría interna basado en el riesgo

¿Se abordan adecuadamente en el plan de auditoría las esferas de mayor riesgo de la organización?



Fuente: Encuestas de la DCI 2015.

92. La auditoría interna puede brindar oportunidades para el aprendizaje y la comprensión de la metodología para la evaluación y la mitigación del riesgo dentro de la organización, lo que contribuiría a fortalecer la importancia del marco de GRI y serviría para favorecer su incorporación en las organizaciones. **Se alienta a los jefes de auditoría o supervisión interna a que divulguen y debatan acerca de la metodología para la evaluación del riesgo utilizada en la preparación en los planes de auditoría interna para que los interesados puedan comprender mejor la forma en que los riesgos se evalúan y abordan. Los jefes de auditoría o supervisión interna, manteniendo en cualquier caso su independencia, deberían apoyar a la administración de las organizaciones en la elaboración y promoción de marcos de GRI a fin de velar por que exista un entendimiento común de los riesgos.**

## B. Tipos de metodologías y servicios de auditoría

93. Los tipos de auditoría interna contenidos en el plan de auditoría basado en el riesgo están marcados por las necesidades y el perfil de riesgo de la organización y por el nivel de madurez de sus procesos de control del riesgo y control interno (es decir, la segunda línea de defensa). Los diferentes modelos institucionales y la dispersión geográfica del universo de la auditoría también son aspectos importantes a la hora de determinar los tipos de servicios y los ciclos de auditoría que es necesario aplicar en toda la gama de operaciones

<sup>53</sup> Banco Mundial, *Internal audit vice presidency annual report 2013*, 13 de diciembre de 2013, pág. 22.

de una organización. Con carácter general, entre la gama de servicios de auditoría cabe mencionar:

- *Auditorías del cumplimiento*, que ofrecen garantías sobre el nivel de conformidad con las políticas y procedimientos establecidos;
- *Auditorías del rendimiento, operacionales o de “rentabilidad”*<sup>54</sup>, que proporcionan un examen sistemático de una función o programa determinados para evaluar su nivel de eficacia, eficiencia y economía de funcionamiento;
- *Auditorías de la tecnología de la información (TI)*, que facilitan un examen especializado de la infraestructura, las políticas y las operaciones en materia de tecnología de la información;
- *Servicios de asesoramiento*, que son intervenciones consultivas para proporcionar asesoramiento a la administración a fin de ayudar a mejorar los procesos de la organización, sin que el auditor interno asuma ninguna responsabilidad sobre la gestión de la esfera objeto de examen<sup>55</sup>.

94. Los jefes de auditoría o supervisión interna indicaron que en las intervenciones para proporcionar garantías se combinan elementos de las auditorías del cumplimiento y del rendimiento y, como resultado, a menudo las auditorías no se ajustan a una única clasificación en la práctica. Los servicios de asesoramiento constituyen una categoría separada, puesto que ofrecen un resultado distinto (más adelante se ofrecen más detalles).

95. En general, y basándose en las respuestas a las encuestas de la DCI, los auditores internos y los jefes ejecutivos se mostraron satisfechos con los tipos de servicios facilitados por las funciones de auditoría interna.

96. En las encuestas de la DCI, se pidió a los interesados que ordenasen sus preferencias en relación con los cuatro tipos diferentes de servicios de auditorías. Las auditorías sobre el cumplimiento y sobre el rendimiento se clasificaron como las más importantes. Esa clasificación se ajusta en líneas generales a la combinación de servicios que actualmente proporcionan las funciones de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas. En 2015, las auditorías sobre el cumplimiento y sobre el rendimiento supusieron el 42% y el 41%, respectivamente, de todas las auditorías realizadas.

### **Servicios de garantías**

97. Los servicios de garantías, incluidas las auditorías sobre el cumplimiento, sobre el rendimiento y de la TI, constituyen el ámbito tradicional de la auditoría interna. En las encuestas y en las entrevistas con los interesados realizadas por la DCI, se observó que las auditorías sobre el cumplimiento eran las más demandadas por los jefes ejecutivos. No obstante, si bien los interesados aprecian esa garantía, numerosas auditorías sobre el cumplimiento de las entidades sobre el terreno suelen llevar a la reiteración de los mismos resultados y recomendaciones. Eso supone una frustración tanto para la administración como para el servicio de auditoría interna, ya que ambos creen que no se están abordando las causas profundas de las deficiencias.

98. En respuesta a esa preocupación, una forma muy útil e innovadora de ayudar a las organizaciones a que puedan dar sentido a un gran número de auditorías sobre el cumplimiento de las operaciones en los países es realizar auditorías temáticas o intersectoriales. Esas auditorías conllevan una presentación completa de los informes que se derivan de la aplicación de un programa común de auditoría en cuyo marco se examinan

<sup>54</sup> A los fines del presente informe, se utilizará el término “auditorías del rendimiento”.

<sup>55</sup> Compárese también con la definición que figura en el documento JIU/REP/2006/2, anexo I.

una gama de esferas funcionales y que se aplica a diversas operaciones sobre el terreno. De ese modo, los distintos temas y los resultados comunes con respecto a diversas esferas habituales pueden extrapolarse a todas las operaciones en los países. Esas buenas prácticas se observaron, entre otras organizaciones, en la Secretaría de las Naciones Unidas, la FAO, el UNFPA y la OMS, que han elaborado programas de auditoría normalizados que se repiten en diferentes operaciones de las oficinas en los países. A continuación, los resultados de las auditorías individuales se consolidan anualmente en un informe global en que se abordan los problemas sistémicos intersectoriales y se formulan recomendaciones para la mejora. De ese modo, la administración tiene la oportunidad de hacer frente a las deficiencias a nivel de toda la organización y la experiencia adquirida llega mejor a todas las oficinas.

99. Los clientes de las auditorías entrevistados en la mayoría de las organizaciones asignaron un valor muy alto a la adquisición de experiencia que ofrece la oportunidad de examinar las causas profundas de los problemas y también los problemas recurrentes. Por ejemplo, la FAO realizó un examen temático de los aspectos de “género” en diversos informes de auditoría, lo que permitió detectar problemas de carácter general. El PMA ha hecho gran hincapié en las auditorías temáticas dentro de su estrategia de auditoría interna. En el PNUD, la práctica se está llevando aún más lejos con la preparación por la administración, con aportaciones de la auditoría interna, de un conjunto de máximas prioridades que requieren la atención y el seguimiento por parte del personal directivo superior que surgen de las recomendaciones de las auditorías interna y externa. Esa lista se actualiza anualmente y también la comparte la Junta Ejecutiva del PNUD como parte de la respuesta de la administración a los asuntos relacionados con la auditoría. El personal directivo superior asigna un gran valor a esos informes temáticos, puesto que en ellos se presenta un panorama general de las experiencias adquiridas con los distintos informes de auditoría. Se observó también que la presentación de informes temáticos, que está más generalizada, puede ofrecer un mejor medio para encontrar soluciones a nivel de toda la organización que centrarse en operaciones o países concretos.

#### **Recomendación 4**

**Los jefes de auditoría o supervisión interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían consolidar en su informe anual, periódico o de otro tipo los indicios de la existencia de problemas recurrentes detectados en los informes individuales de auditoría interna realizados en diferentes departamentos, dependencias u oficinas a fin de que los jefes ejecutivos puedan abordarlos de manera sistemática.**

100. Las auditorías sobre el rendimiento pueden detectar actividades redundantes y procesos y controles innecesarios, contribuyendo así a mejorar la eficiencia y reducir los costos. Sin embargo, los miembros del personal directivo superior entrevistados indicaron que la aplicación de las recomendaciones de auditoría a veces requería una cantidad importante de recursos adicionales. La aplicación de las recomendaciones en las que se propugna el aumento de los controles y los niveles de personal resulta problemática teniendo en cuenta la actual situación financiera. Cuando los auditores están obligados a formular recomendaciones sobre cuestiones de rentabilidad que pueden exigir la inversión de recursos adicionales, la administración ha de adoptar una decisión sobre el volumen de recursos que hayan de destinarse al cumplimiento de dicha recomendación.

101. Las auditorías de la TI son importantes porque con ellas se evalúan los sistemas de planificación institucional de recursos (PIR), la protección e integridad de los datos, los procesos clave, los controles operacionales y la gestión de la información. De una naturaleza altamente técnica, y a menudo realizadas por consultores externos, las auditorías de la TI representaban, en promedio, tan solo el 7% de las auditorías internas previstas en 2015.

102. Teniendo en cuenta la tendencia general, también es probable que se carezca de una segunda línea de defensa sólida en el ámbito de la TI. Puede que los auditores externos no dediquen una gran proporción de sus planes de auditoría a examinar los controles de la TI más allá de la medida en que guardan relación con los informes financieros. Dada la importancia de la TI en los sistemas de control de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, el nivel de atención a la TI por parte de la auditoría interna debería, en opinión de los Inspectores, ser mayor de lo que es actualmente.

### Servicios de asesoramiento

103. Los servicios de asesoramiento o consultoría son parte intrínseca de los servicios que ofrecen las funciones de auditoría interna<sup>56</sup>. Proporcionan un modo de aprovechar los conocimientos especializados de la auditoría interna para ayudar a las organizaciones a mejorar sus sistemas, prácticas o procesos. Su propósito no es ofrecer garantías, y las recomendaciones son de carácter consultivo. Las intervenciones de asesoramiento tienen principalmente por objeto prestar un servicio a la administración y se utilizan con frecuencia en esferas en que han surgido nuevos riesgos o en las etapas iniciales de aplicación de nuevos sistemas. Las intervenciones de garantías y asesoramiento suponen un equilibrio en el uso de los recursos finitos en el plan de trabajo de la auditoría interna, en el que las auditorías para ofrecer garantías están impulsadas principalmente por la tolerancia al riesgo, explícita o implícita, del órgano rector, mientras que los servicios de asesoramiento están impulsados, en gran medida, por solicitudes de la administración.

104. En el contexto de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, los Inspectores observaron una creciente demanda de servicios de asesoramiento por parte de la administración. En la OMPI, por ejemplo, el servicio de auditoría interna cada vez recibe más consultas sobre asesoramiento acerca de los procesos de cambio institucional. En 2015, el promedio del porcentaje del plan de auditoría interna dedicado a los servicios de asesoramiento en el sistema de las Naciones Unidas se situó en torno al 6%, más o menos en línea con las proporciones detectadas en las entidades de los Gobiernos nacionales y en el sector público en general<sup>57</sup>. Sin embargo, tan solo la mitad de los servicios de auditoría interna examinados prestaban servicios de asesoramiento. Para incrementar la prestación de servicios de asesoramiento, el PMA recurre a la labor de un funcionario superior en

<sup>56</sup> Véase la definición de auditoría interna del Instituto de Auditores Internos.

<sup>57</sup> En 2015, 16 servicios de auditoría interna incluidos en la red de representantes de los Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas (UN-RIAS) participaron en el ejercicio de establecimientos de referencias denominado Red Mundial de Información de Auditoría del Instituto de Auditores Internos. Al establecer esas referencias se encontró que los organismos dedicaban un promedio del 6% de sus planes de auditoría a las “intervenciones de asesoramiento”, en comparación con el 7% en el caso de los Gobiernos nacionales y el 8% en el sector público. Esa cifra es significativamente inferior a la proporción de servicios de asesoramiento prestados, por ejemplo, por las funciones de auditoría interna nacional en los Gobiernos del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte (aproximadamente el 50% anualmente) y del Canadá (aproximadamente el 20%), así como en el Banco Mundial (aproximadamente el 30%). Cabe destacar también que tan solo la mitad de los servicios de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas dijeron haber prestado algún tipo de asesoramiento. Por otra parte, cabe señalar que la proporción ha venido aumentando de manera continua en los últimos tres años (2013-2015).

combinación con los conocimientos especializados obtenidos mediante acuerdos de consultoría externa. Aunque ese enfoque puede funcionar en servicios de auditoría interna especialmente grandes, puede ser difícil de aplicar en servicios más pequeños.

105. Según las respuestas al cuestionario enviado por la DCI, los servicios de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas realizan principalmente trabajos de auditoría para proporcionar garantías. Por el momento, es probable que ese sea el mejor enfoque. No obstante, a medida que la segunda línea de defensa vaya madurando en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, aparecerán más posibilidades para que la auditoría interna dedique recursos a lograr un mayor valor añadido en esferas más estratégicas, por ejemplo, aumentando el número de servicios de asesoramiento y de las auditorías del rendimiento y de la TI. Para hacer esa transición, será importante comprender las diferencias en las percepciones de los diferentes grupos de interesados.

106. Al ir adoptando un papel más importante en los servicios de asesoramiento como asociado estratégico del personal directivo superior, la función de auditoría interna necesita gestionar cuidadosamente cualquier conflicto de interés, real o supuesto, que pueda plantearse y, en particular, garantizar una separación de tareas entre las intervenciones de asesoramiento y de auditoría, aunque esto último puede resultar más difícil para los servicios de auditoría interna de pequeño tamaño.

#### **Aprovechar la tecnología en los trabajos de auditoría**

107. El uso de metodologías de auditoría basadas en la TI permite a la auditoría interna aprovechar la potencia de las técnicas de auditoría remota y el análisis de datos. El análisis de datos ofrece a la auditoría interna la posibilidad de aprovechar las nuevas tecnologías y automatizar las verificaciones del cumplimiento rutinarias, especialmente a medida que los sistemas PIR de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas van madurando. Sus posibilidades pueden crecer exponencialmente y considerarse altamente eficaces en función de los costos en comparación con los enfoques tradicionales. El análisis de datos permite realizar las auditorías rutinarias con relativa facilidad y puede abarcar poblaciones enteras de datos, en lugar de las pequeñas muestras de transacciones que se procesan manualmente.

108. Tan solo ocho servicios de auditoría interna comunicaron la utilización periódica del análisis de datos para extraer conclusiones de auditoría. Entre quienes aplicaban esa buena práctica figuraban la OMS, con el desarrollo de rutinas para extraer los datos que han de utilizarse en sus auditorías periódicas del cumplimiento en las operaciones en los países, y la UNESCO, con el desarrollo de rutinas informatizadas para encontrar irregularidades en los datos utilizados en su labor de auditoría. Las dificultades para aplicar el análisis de datos son la necesidad de realizar una importante inversión en programas y programación y la necesidad de contar con auditores con la capacidad y los conocimientos especializados necesarios para utilizar prácticas informáticas avanzadas en sus auditorías. **Hay oportunidades para economizar recursos mediante el intercambio de programas automatizados de auditoría entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en particular los que se utilizan para comprobar los controles normalizados en las auditorías de verificación del cumplimiento. El intercambio de programas y conocimientos especializados entre los servicios de auditoría interna no solo serviría para ahorrar tiempo en la aplicación de prácticas avanzadas de análisis de datos, sino que contribuiría también a la mejora de la calidad en todo el sistema.**

109. Las técnicas de auditoría remota se utilizan habitualmente para realizar desde la sede auditorías de operaciones de bajo riesgo o de oficinas pequeñas o bien en situaciones en que los problemas de seguridad, costos, transporte o accesibilidad hacen imposible que el personal de auditoría interna se desplace para realizar el trabajo de campo. Por ejemplo, desde el inicio del conflicto, el OOPS ha recurrido a la auditoría remota para analizar sus

actividades en la República Árabe Siria. Además de su utilización en casos de necesidad, por ejemplo por cuestiones de seguridad, la auditoría remota funciona mejor en las auditorías de verificación del cumplimiento en operaciones con un fuerte componente informático. Aunque no se contempla que pueda sustituir a la auditoría sobre el terreno, la auditoría remota puede utilizarse también como instrumento para extender el brazo de la auditoría a una gama más amplia de operaciones. En sus respuestas al cuestionario de la DCI, 12 servicios de auditoría interna dijeron que habían recurrido temporalmente a técnicas de auditoría remota para la ejecución de parte de su plan de auditoría.

110. En las encuestas de la DCI, los interesados, incluido el personal directivo superior y los miembros de los comités de supervisión, se mostraron menos positivos acerca de la medida en que las prácticas tecnológicas punteras y los enfoques innovadores se empleaban en la auditoría interna. Las técnicas de auditoría basadas en la TI son un ámbito en que puede mejorarse el nivel de innovación. Mientras que los interesados de todo el sistema pueden percibir como menos importante la tecnología de la información aplicada a la auditoría, resulta esencial para garantizar la seguridad de la información y los datos que manejan las Naciones Unidas y el apropiado procesamiento de las transacciones financieras.

#### **Recomendación 5**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben velar por que sus servicios de auditoría interna cuenten con los recursos humanos y financieros necesarios para ampliar el uso de las técnicas de auditoría basadas en la tecnología de la información (TI) y emplear, según proceda, sistemas avanzados de análisis de datos y auditoría remota, con el fin de aprovechar la tecnología para dar a la auditoría una cobertura más completa y económica.**

#### **Percepción por los interesados de la importancia de los tipos de auditoría interna**

111. La percepción de la importancia de los distintos tipos de servicios de auditoría variaba relativamente poco entre los diferentes grupos de interesados. En general, parecía haber un alto nivel de correlación entre las preferencias por los grupos de intervenciones de auditoría entre los interesados en la auditoría interna y la proporción real de intervenciones distintas realizadas.

112. Para proteger su independencia, los jefes de los servicios de auditoría o supervisión interna deben estar en condiciones de seleccionar sus intervenciones, que incluirán una combinación de servicios de garantías, de asesoramiento y de otro tipo. Una dificultad de la auditoría interna a ese respecto parece ser que el personal directivo superior y los órganos rectores tienen opiniones distintas acerca de cuáles son las intervenciones más útiles, siendo así que los jefes ejecutivos están más interesados en las auditorías sobre la verificación del cumplimiento y los órganos rectores en las auditorías sobre el rendimiento. Teniendo en cuenta que los recursos son finitos, quizá no sea posible que la auditoría interna satisfaga por completo ambas expectativas y consiga un equilibrio perfecto entre las prioridades en conflicto de los distintos interesados. Eso seguirá siendo una dificultad para los servicios de auditoría interna en el futuro.

113. A medida que la auditoría interna vaya madurando y, como profesión, se aparte de la función de “policía” para acercarse a la de un consejero de confianza, los tipos de servicios de auditoría que se ofrezcan también evolucionarán. Esa evolución de los servicios y el grado de satisfacción de los interesados con la auditoría interna va más allá del plan de trabajo anual basado en el riesgo y requiere una estrategia de largo plazo para la auditoría interna.

## C. Idoneidad de los recursos

114. Los servicios de auditoría interna necesitan un presupuesto adecuado que les permita disponer de recursos suficientes para abordar las esferas de mayor riesgo del plan de auditoría interna y contratar y mantener personal y consultores especializados. Un presupuesto suficiente también contribuirá a la independencia de la auditoría interna. Según las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012), los jefes de auditoría o supervisión interna deben velar por que se disponga de recursos apropiados, suficientes y eficazmente desplegados para llevar a cabo el plan de auditoría interna aprobado<sup>58</sup>.

115. En todo el sistema de las Naciones Unidas hay pruebas de que se ha llegado a un cierto nivel de inversión en auditoría interna en lo que se refiere a los recursos humanos y financieros dedicados a esa actividad. Sobre la base de las respuestas al cuestionario enviado por la DCI, los presupuestos de auditoría interna ascendieron al 0,25% del presupuesto total (media ponderada) de las 22 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas examinadas. El personal de auditoría interna suponía el 0,51% del personal total (media ponderada) en esas mismas organizaciones (en el anexo V pueden verse más detalles).

116. La mayoría de los servicios de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas se financian con cargo a los presupuestos ordinarios. No obstante, hay algunas variaciones. Por ejemplo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) se financia principalmente mediante cuotas (presupuesto ordinario y presupuesto de operaciones de mantenimiento de la paz) y la UNOPS es una organización que se autofinancia. Otras, como el PNUD, el OOPS, la OIT y la UNESCO dependen en distinta medida de la financiación extrapresupuestaria

117. En las encuestas de la DCI se preguntó a los interesados si opinaban que la auditoría interna estaba dotada de recursos humanos y financieros suficientes para desempeñar su labor. Todos los grupos expresaron reservas ante esa pregunta. Cabe señalar que tan solo una cuarta parte de las respuestas procedentes de los miembros de comités de supervisión y órganos rectores se mostraban satisfechos con el volumen de recursos destinados a la auditoría interna. Algo más de una tercera parte de los miembros del personal directivo superior y menos de la mitad de los jefes ejecutivos responsables de aprobar los presupuestos para la auditoría interna opinaban que el nivel de recursos era apropiado (pueden verse más detalles en el gráfico 4 que aparece a continuación).

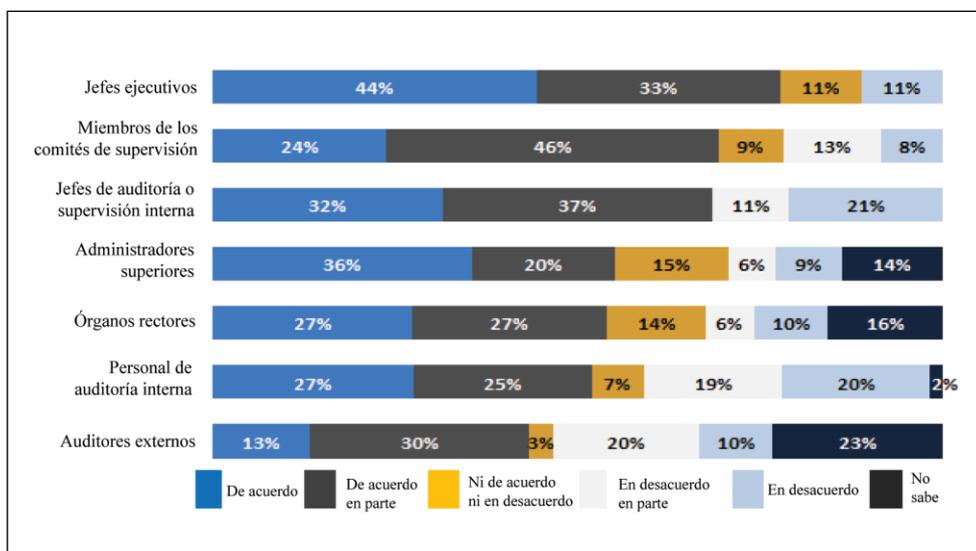
---

<sup>58</sup> Norma del Instituto de Auditores Internos 2030 – Administración de recursos.

Gráfico 4

**Percepción de la idoneidad de los recursos de la auditoría interna**

Proporción de los interesados que están de acuerdo en que la auditoría interna cuenta con recursos apropiados (humanos y financieros)



Fuente: Encuestas de la DCI 2015.

118. Preferiblemente, las decisiones sobre la asignación de recursos para la auditoría interna deberían estar dirigidas por las necesidades del plan de auditoría basado en el riesgo, en particular la necesidad de abarcar las esferas de alto riesgo y establecer ciclos de auditoría para las dependencias principales (oficinas sobre el terreno, departamentos, etc.). Por ejemplo, muchos servicios de auditoría han establecido ciclos que hacen que se llegue a cada oficina sobre el terreno al menos cada cinco a siete años. Es importante que las funciones de auditoría interna sean plenamente transparentes acerca del equilibrio entre el volumen de recursos y la cobertura del ciclo de auditoría, de manera que puedan adoptarse decisiones apropiadas en cuanto a la dotación de recursos atendiendo a la tolerancia al riesgo de la organización.

119. El problema a que da lugar una función de auditoría interna con una financiación insuficiente es que tal vez no pueda abarcar esferas de riesgo importantes, con lo que es posible que sean los recursos, y no el riesgo, los que se conviertan en la guía principal del plan de trabajo de auditoría interna. El actual entorno de limitaciones financieras por el que atraviesa el sistema de las Naciones Unidas contribuye en gran medida a esa situación. En una situación financiera de crecimiento cero, cualquier suma adicional que se destine a la auditoría interna debe de detrarse del presupuesto de otra actividad. No obstante, es importante tener en cuenta los efectos de los cambios en la financiación extrapresupuestaria, que puede desvincularse de la financiación ordinaria de la que normalmente depende la auditoría interna. A medida que se obtienen nuevas fuentes de financiación de proyectos, deberían reservarse los porcentajes apropiados para los servicios de auditoría interna.

120. Un volumen de recursos insuficiente limitará la capacidad de la auditoría interna para abarcar todos los riesgos importantes que figuren en su plan basado en el riesgo y podría afectar a su capacidad para actuar con total independencia. Si bien es la función de auditoría interna la que identifica las esferas de riesgo como resultado de su proceso de planificación, corresponde a los jefes ejecutivos garantizar que disponga de financiación suficiente para la auditoría de las esferas de alto riesgo. En la medida de lo posible, las

funciones de auditoría interna deben quedar a salvo frente a recortes importantes de la financiación y tener prioridad para recibir aumentos cuando los recursos lo permitan. Sería de gran utilidad contar con el asesoramiento del comité de supervisión a la hora de decidir cuál es el nivel óptimo de financiación de la auditoría interna que suponga un equilibrio apropiado entre los costos y una cobertura suficiente de las principales esferas de riesgo.

#### **Recomendación 6**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, con el asesoramiento de sus comités de supervisión, deberían asignar a los servicios de auditoría interna recursos humanos y financieros suficientes para garantizar una cobertura apropiada de las esferas de alto riesgo y el mantenimiento de los ciclos de auditoría establecidos, determinados por los jefes de auditoría o supervisión interna durante la planificación de la auditoría basada en el riesgo.**

### **D. Coordinación con los auditores externos**

121. En el sistema de las Naciones Unidas, el principal papel de los auditores externos es auditar los estados financieros de las organizaciones. También realizan auditorías sobre el cumplimiento y sobre el rendimiento, de conformidad con las normas de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores y otras normas internacionales de auditoría, así como con las normas y reglamentos financieros de las respectivas organizaciones.

122. En las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012) se exige a la auditoría interna que comparta información y coordine sus actividades con los auditores externos a fin de garantizar una cobertura apropiada y reducir al mínimo la duplicación de esfuerzos<sup>59</sup>. Los auditores externos se guían por sus propias normas, que les exigen evaluar la labor de la auditoría interna para determinar en qué medida pueden confiar en su trabajo a fin de modificar la naturaleza o el momento de realizar los procedimientos de auditoría que, de otra forma, realizarían por sí mismos, o reducir su amplitud<sup>60</sup>.

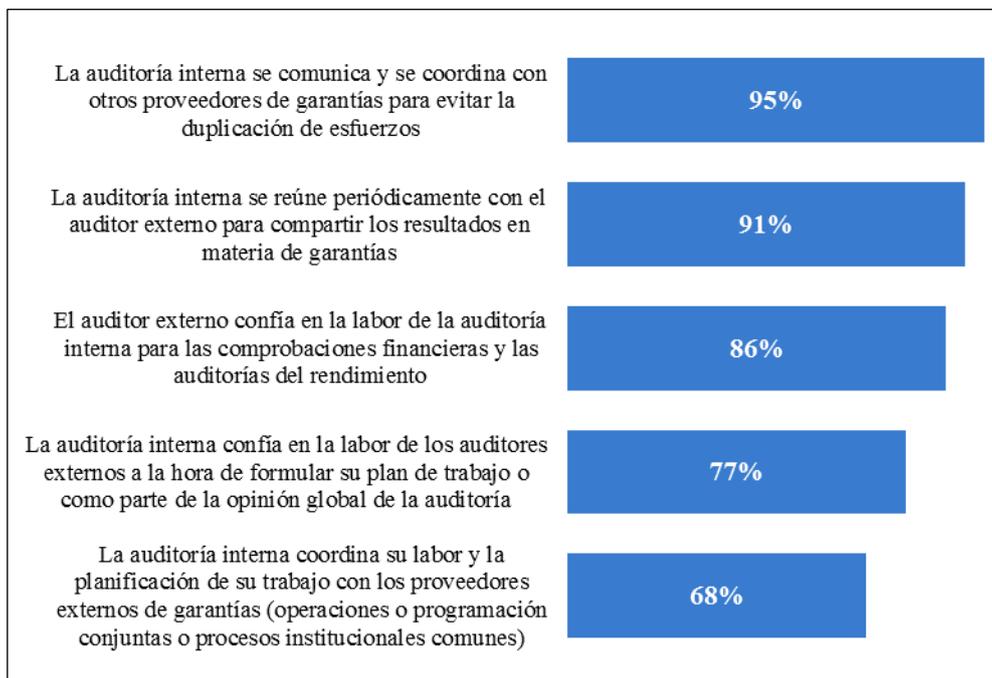
123. Aunque la intención de coordinar las actividades existe, los auditores externos no perciben a la auditoría interna como completamente independiente de la administración y, por tanto, necesitan ver satisfechos sus criterios de objetividad, competencia y profesionalidad de la función antes de poder confiar en ella y fiarse de su trabajo. Como resultado, los auditores externos a menudo establecen sus planes independientemente de la auditoría interna. Algunos jefes de auditoría o supervisión interna indicaron en las entrevistas que, frecuentemente, la coordinación se producía como resultado de una adaptación de los planes del servicio de auditoría interna con el fin de no duplicar la labor de los auditores externos, ya que algunos de ellos se mostraban inflexibles una vez habían establecido sus planes.

124. A pesar de esas dificultades, según las encuestas realizadas por la DCI, los jefes ejecutivos, los jefes de auditoría o supervisión interna y los auditores externos indicaban habitualmente que el nivel general de coordinación entre los auditores externos e internos se consideraba satisfactorio. Otro indicador de una buena coordinación es el alto porcentaje de auditores externos e internos que se basan en la labor del otro (véase el gráfico 5 que figura a continuación).

<sup>59</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 2050 – Coordinación y confianza.

<sup>60</sup> Véase Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y de Aseguramiento, “*International Standard on Auditing (ISA) 610 – Using the work of internal auditors*”, 2013, pág. 6.

Gráfico 5

**Prácticas de coordinación entre las auditorías externa e interna**

*Fuente: Encuestas de la DCI 2015.*

125. En el documento JIU/REP/2006/2, la DCI recomendó el establecimiento de un mecanismo eficaz para la coordinación y la cooperación entre las auditorías externa e interna a nivel de todo el sistema<sup>61</sup>. Aunque subsisten algunas dificultades puntuales, según las respuestas al cuestionario enviado por la DCI, los resultados en cuanto a la coordinación y la cooperación entre las auditorías externa e interna se consideraban en general positivos. Las personas a las que se entrevistó para el examen atribuyeron la mayoría de esos progresos a la puesta en marcha de iniciativas y el establecimiento de relaciones entre los jefes de auditoría o supervisión interna y los auditores externos.

<sup>61</sup> Véase JIU/REP/2006/2, recomendación 17.

## V. Calidad, profesionalidad y valor

126. La auditoría interna es una función profesional bien consolidada en el sistema de las Naciones Unidas. De acuerdo con las respuestas al cuestionario de la DCI, los 22 servicios de auditoría interna de las Naciones Unidas examinados han adoptado las Normas Internacionales para la Práctica Profesional del Instituto de Auditores Internos y las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Normas)* y la mayoría de ellos funcionan también de conformidad con las Normas del Instituto de Auditores Internos, de lo que da fe haberse sometido con éxito a una evaluación externa de la garantía de la calidad (véase más adelante).

127. El Instituto de Auditores Internos considera que el valor de la auditoría interna se basa en tres elementos básicos que esa función ofrece a una organización, a saber; garantías, objetividad y conocimiento<sup>62</sup>.

128. Con el fin de evaluar la calidad, la profesionalidad y el valor según esos parámetros, la DCI examinó tres aspectos: i) los procesos de evaluación y mejora empleados para garantizar la calidad y el cumplimiento de las normas profesionales; ii) los procesos que apoyan la objetividad gracias a un personal profesional y competente; y iii) la opinión de los interesados acerca del conocimiento, la credibilidad y el valor añadido por los servicios de auditoría interna de las Naciones Unidas.

### A. Programas de garantía y mejora de la calidad

129. Un programa de garantía y mejora de la calidad es un requisito de la práctica profesional de la auditoría interna. Los programas de garantía y mejora de la calidad tienen dos partes: una evaluación formal externa de la calidad, realizada por un examinador independiente; y una autoevaluación interna orientada a la supervisión continua y la mejora del rendimiento. Juntos, esos componentes facilitan que tanto la evaluación continua como la evaluación formal de la auditoría interna se ajusten a las Normas del Instituto de Auditores Internos, así como la evaluación de la eficiencia y la eficacia de la función.

#### Evaluaciones externas de la calidad

130. En las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012) se requiere que un profesional (o equipo de profesionales) independiente cualificado realice una evaluación externa de la calidad al menos una vez cada cinco años<sup>63</sup>. De esa evaluación se desprenderá una opinión acerca de si la labor de garantía y consultoría se ajusta a las Normas y, por tanto, ofrece a los interesados información importante sobre el nivel de profesionalidad de un servicio de auditoría interna. Las evaluaciones externas de la calidad son también valiosas como medio para establecer referencias en el funcionamiento de un servicio e intercambiar buenas prácticas<sup>64</sup>. Tanto el documento JIU/REP/2006/2 como el documento JIU/REP/2010/5 contienen recomendaciones a ese respecto<sup>65</sup>.

<sup>62</sup> Véase Instituto de Auditores Internos, *“Supplemental guidance: Value proposition of internal auditing and the internal audit capability model”*, marzo de 2012, pág. 4.

<sup>63</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 1312 – Evaluaciones externas.

<sup>64</sup> Véase Instituto de Auditores Internos, *“Practice Advisory 1312-1: External assessments”*, *Practice Advisories under IPPF*, enero de 2009, párr. 2.

<sup>65</sup> Véanse JIU/REP/2006/2, recomendación 13; y JIU/REP/2010/5, recomendación 10.

131. Según las respuestas al cuestionario de la DCI, los resultados de las evaluaciones externas de la calidad son en general buenos en las organizaciones participantes, aunque hay lugar para la mejora.

132. El Instituto de Auditores Internos exige que se aprueben formalmente las normas profesionales, aprobación que debe quedar establecida en la carta de la auditoría interna de la organización, de manera que, al aprobar la carta, el jefe ejecutivo y el órgano rector reafirman su compromiso para con la función profesional de la auditoría interna<sup>66</sup>.

133. Hasta la fecha, 18 de los 22 servicios de auditoría interna (el 82%) se han sometido al menos a una evaluación externa de la calidad, y la mayoría la han superado con éxito. Los servicios que no la han superado han establecido planes de acción para corregir las deficiencias. **En opinión de los Inspectores, la superación con éxito de una evaluación externa de la calidad, para lo que la adopción de las Normas del Instituto de Auditores Internos es un requisito, es una prueba importante del rendimiento que todos los servicios de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas deben alcanzar.**

134. Se realizan relativamente pocas valoraciones externas del rendimiento de la función de auditoría interna en las organizaciones pequeñas. Atendiendo a las respuestas al cuestionario, solo tres de los seis servicios de auditoría interna de organizaciones pequeñas han completado evaluaciones externas de la calidad. Se alienta a los servicios que aún han completado una evaluación externa de la calidad que consulten con las que ya lo han hecho y aprovechen su experiencia. Las organizaciones con presupuestos más reducidos tal vez deseen considerar las estrategias de bajo costo que ofrece el Instituto de Auditores Internos, como la autoevaluación con validación independiente, que reduce la cantidad de recursos externos necesarios para realizar la evaluación<sup>67</sup>.

135. Mientras que el tamaño de la organización<sup>68</sup> parece ser la variable que determina si una organización se somete o no a una evaluación externa, su realización no parece afectar al rendimiento, teniendo en cuenta que una organización de tamaño medio y otra de gran tamaño no superaron con éxito esas evaluaciones. Aunque parece que plantea más dificultades para algunos servicios de auditoría interna con características especiales, incluida posiblemente una mayor presencia y más personal sobre el terreno, no es imposible, y de hecho debería ser un objetivo para todos los servicios de auditoría interna, someterse a una evaluación externa de la calidad (pueden verse más detalles en el gráfico 6).

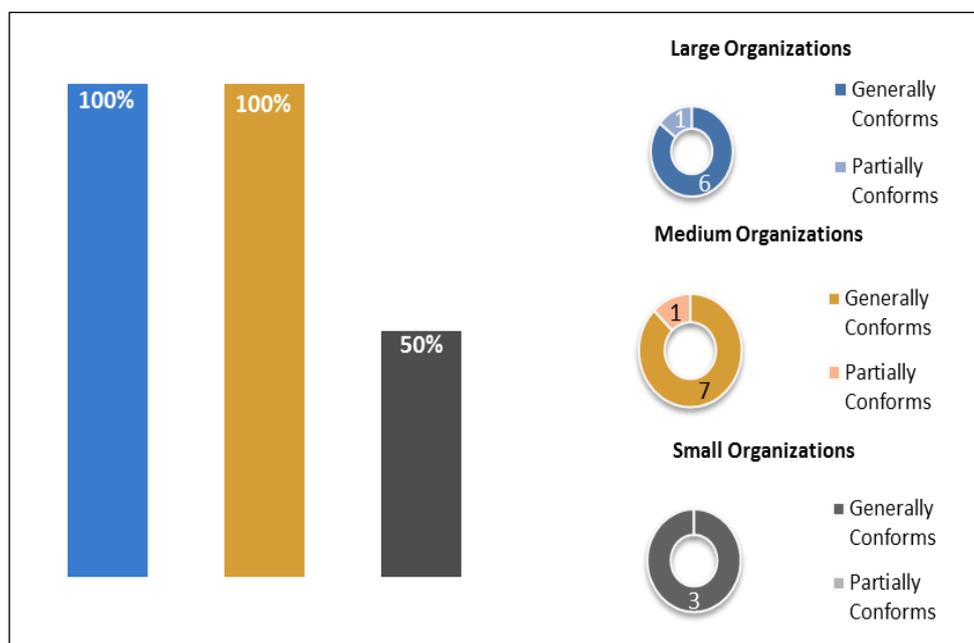
---

<sup>66</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 1000 – Propósito, autoridad y responsabilidad.

<sup>67</sup> Véase Fundación de Investigación del Instituto de Auditores Internos, *Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity*, 2013, cap. 3, sobre la autoevaluación con validación independiente.

<sup>68</sup> En el anexo V se facilitan detalles sobre el presupuesto y el personal de los servicios de auditoría interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas examinadas.

Gráfico 6  
**Incidencia y resultados de las evaluaciones externas de la calidad**

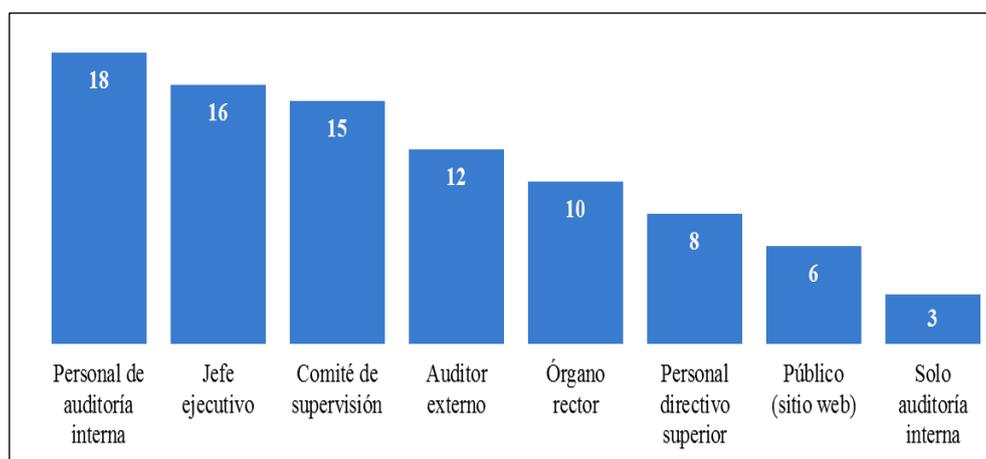


Source: JIU 2015 questionnaire.

136. Según las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012), los resultados de las evaluaciones externas deben facilitarse al jefe ejecutivo y al órgano rector<sup>69</sup>. Si bien era muy habitual informar de los resultados a los jefes ejecutivos (89%) no lo era tanto en el caso de los órganos rectores (56%) (véase el gráfico 7).

Gráfico 7  
**Comunicación de los resultados de las evaluaciones externas de la calidad a los interesados**

(18 servicios de auditoría interna se sometieron a evaluaciones externas de la calidad)



Fuente: Cuestionario enviado por la DCI en 2015.

<sup>69</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 1320 – Presentación de informes sobre el programa de garantía y mejora de la calidad.

137. Como se analizó en el capítulo III del presente informe, los órganos rectores son los beneficiarios de los servicios de auditoría interna y desempeñan un importante papel en su supervisión. Así pues, la información sobre el rendimiento de la auditoría interna, en particular los resultados de las evaluaciones externas de la calidad, deben comunicarse a los órganos rectores.

138. Además, la difusión incluso más amplia de esos resultados puede convertirse en una importante fuente de garantías para los donantes y los Estados Miembros del sistema de las Naciones Unidas de que hay un servicio de auditoría interna funcional que opera con arreglo a normas profesionales. A ese respecto, puede resultar práctico que los servicios de auditoría interna que hayan pasado una evaluación externa de la calidad den a conocer su profesionalidad y su adhesión a las normas, bien sea mediante la publicación de información en su sitio web o en su informe anual. También se los alienta a que, cuando convenga, hagan constar en esos informes que las auditorías internas se realizaron con arreglo a las normas profesionales<sup>70</sup>.

#### **Recomendación 7**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían velar por que sus jefes de auditoría o supervisión interna sigan sometiendo a sus servicios a evaluaciones externas de la calidad, de conformidad con las Normas del Instituto de Auditores Internos, al menos cada cinco años, o con mayor frecuencia si aún no se ha obtenido la calificación de “se ajusta en general” e informen de los resultados a los órganos rectores y, según proceda, los hagan públicos. Los servicios de auditoría interna que aún no hayan obtenido la calificación de conformidad deberían asegurarse de alcanzarla antes de diciembre de 2018.**

#### **Garantía de la calidad interna y gestión del rendimiento**

139. Los mecanismos de supervisión continua ayudan a los jefes de auditoría o supervisión interna, los jefes ejecutivos, los comités de supervisión y los órganos rectores a evaluar periódicamente el rendimiento de la auditoría interna. Con ese fin, en las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012) se requiere el establecimiento de un programa interno de gestión, supervisión y mejora continuas de la calidad<sup>71</sup>. Un programa de ese tipo consta de varios elementos, incluidas evaluaciones internas, encuestas y entrevistas periódicas con los clientes para medir el grado de satisfacción, exámenes continuos de la calidad de las intervenciones de auditoría y supervisión periódica de los principales parámetros del rendimiento.

140. Como se ha señalado anteriormente, si bien la mayoría de los servicios de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas se han sometido a una evaluación externa de la calidad, tan solo seis (el 27%) dijeron que realizaban periódicamente evaluaciones formales internas de la calidad. Esas evaluaciones periódicas son un requisito específicamente establecido en las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012) y se realizan generalmente antes de las evaluaciones externas o entre dos de ellas para velar por que el servicio de auditoría interna cumpla, o siga cumpliendo, las Normas. Las evaluaciones

<sup>70</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 1321 – Uso de la expresión “conforme con las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna”; y Norma 2430 – Uso de la expresión “realizada de conformidad con las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna”.

<sup>71</sup> Véanse la Norma del Instituto de Auditores Internos 1300 – Programa de garantía y mejora de la calidad; y la Norma 1310 – Requisitos del programa de garantía y mejora de la calidad.

ofrecen un medio para corregir el rumbo y resolver deficiencias que podrían afectar a la calificación externa.

141. Otro medio importante para evaluar el rendimiento es solicitar la opinión de los interesados en la auditoría interna. En respuesta al cuestionario de la DCI, tan solo el 39% de los servicios de auditoría interna comunicaron haber utilizado encuestas sobre la satisfacción de los clientes como indicador del rendimiento de la auditoría interna, y solo el 17% de esos servicios realizaron entrevistas personales para valorar la satisfacción de los clientes.

142. Todos los servicios de auditoría interna informaron de que habían establecido indicadores clave del rendimiento para la auditoría interna. Los Inspectores observaron una gran dispersión en cuanto al número y los tipos de indicadores utilizados (véase el cuadro 1 que aparece a continuación).

Cuadro 1

**Indicadores clave del rendimiento**

(22 servicios de auditoría interna)

<i>Indicadores clave del rendimiento</i>	<i>Número de servicios de auditoría interna que lo utilizan</i>	<i>Porcentaje de los servicios de auditoría interna que lo utilizan</i>
Puntualidad de los informes de auditoría	14	64
Presentación de los informes con arreglo al plan de auditoría	14	64
Tasa de aplicación de las recomendaciones	13	59
Encuestas sobre la satisfacción de los clientes	9	41
Tasa de aceptación de las recomendaciones	8	36
Tiempo empleado y coste de los informes de auditoría dentro de lo previsto	6	27
Agilidad de la contratación y tasa de vacantes	5	23
Formación y promoción del personal	5	23
Informes continuos sobre la calidad o la mejora	3	14
Aceptación del plan y cobertura apropiada	3	14
Divulgación y sensibilización acerca de la función de auditoría interna	3	14

*Fuente: Cuestionario de la DCI 2015 y análisis de los informes anuales.*

143. Aunque algunos servicios de auditoría interna dijeron que utilizaban un conjunto equilibrado de indicadores clave para poder gestionar efectivamente su rendimiento, en general, los indicadores utilizados por los servicios de auditoría interna parecen limitados y no ofrecen una visión general de la función. Los Inspectores observaron que 8 de los 22 servicios de auditoría interna no dijeron que contasen con indicadores del rendimiento relativos a la puntualidad de los informes de auditoría y la ejecución del plan de auditoría acordado, aunque se trata de productos básicos de la auditoría interna. Menos de una cuarta parte de los servicios tenían indicadores relativos a la formación y promoción del personal o para valorar las opiniones acerca de la calidad de los informes de auditoría. Por último, tan solo 9 servicios (el 41%) transmitían los resultados de sus programas internos de evaluación y mejora de la calidad a sus jefes ejecutivos y comités de supervisión.

144. Se señalaron varias buenas prácticas en relación con los indicadores clave del rendimiento, incluso en casos concretos en que la estrategia de la auditoría interna y los

objetivos de la organización se vinculaban o supervisaban mediante la cuantificación de los indicadores del rendimiento. Por ejemplo, una organización que trataba de aumentar el número de auditorías del rendimiento estableció un objetivo en virtud del cual el 30% de su plan de auditorías se dedicaría a realizar ese tipo de auditorías. Otra organización, consciente de las restricciones presupuestarias, introdujo un indicador en virtud del cual el 30% de sus recomendaciones de auditoría interna debían incluir medidas de ahorro.

145. Una buena práctica conexa es el uso del Modelo de la Capacidad de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos<sup>72</sup> como instrumento reconocido y aceptado para la evaluación del rendimiento. Hasta la fecha, seis servicios de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas (el 27%) han utilizado ese modelo como medio para evaluar el rendimiento general.

146. El proceso interno de evaluación de la calidad es importante por varias razones. En primer lugar, sirve para fortalecer la capacidad del servicio de auditoría interna para gestionar su propio rendimiento y mejorar la eficacia; en segundo lugar, aumenta la credibilidad de los servicios de auditoría interna, que deberían percibirse como defensores de la gestión basada en los resultados. Si un servicio de auditoría interna no cuenta con medidas de autoevaluación eficaces, puede carecer de la credibilidad necesaria para guiar y evaluar a sus clientes en las esferas del rendimiento; por último, un elemento clave de cualquier programa de mejora de la calidad de la auditoría interna consiste en la oportunidad que ofrece para recabar la opinión de los interesados, incluidos el jefe ejecutivo, la administración y el comité de supervisión, para valorar la percepción y determinar en qué forma puede aumentarse el valor añadido que aporta la función.

**147. Los jefes de auditoría o supervisión interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que todavía no lo hayan hecho deberían establecer programas internos de evaluación de la calidad como instrumento para garantizar la mejora continua de la auditoría interna y la certificación externa de la calidad. Esos programas deberían incluir la realización de evaluaciones internas periódicas, encuestas a los clientes e indicadores clave del rendimiento, cuyos resultados deben comunicarse periódicamente a los jefes ejecutivos y a los comités de supervisión para su examen.**

## **B. Recursos humanos objetivos y competentes**

148. El personal de auditoría interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas debe estar en condiciones de mantener su imparcialidad, evitar conflictos de intereses y poseer el nivel necesario de conocimientos profesionales para desempeñar su mandato. Una distribución apropiada desde el punto de vista del género es necesaria para aportar equilibrio y una diversidad de perspectivas.

### **Objetividad**

149. Los auditores internos deben ser objetivos en la realización de su trabajo<sup>73</sup>. Eso requiere una actitud mental imparcial, la capacidad para realizar las intervenciones sin comprometer la calidad y la necesidad de evitar cualquier conflicto de intereses, real o supuesto. Entre las medidas para fomentar la objetividad cabe mencionar la formación

<sup>72</sup> Véase Fundación de Investigación del Instituto de Auditores Internos, *“Internal audit capability model (IA-CM) for the public sector”*, 2009, (véase también la nota de pie de página 46).

<sup>73</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 1100 – Independencia y objetividad. Se define la objetividad como “una actitud mental imparcial que permite que los auditores internos realicen sus intervenciones de manera que crean en el producto de su trabajo y no se comprometa la calidad”.

profesional, velar por que los auditores internos no intervengan en esferas en las que hubieran realizado actividades operacionales anteriormente, y la participación en programas de divulgación de datos financieros a nivel de toda la organización, que requiere el examen y la certificación anual de adhesión al Código Ético del Instituto de Auditores Internos<sup>74</sup>.

150. Dieciocho de los 22 servicios de auditoría interna examinados cuentan con una política interna sobre los conflictos de intereses que limita la capacidad de los auditores internos para trabajar en esferas en las que hayan tenido responsabilidades operacionales recientemente. Esa política es importante, por ejemplo, cuando el personal que ha trabajado previamente en operaciones o en la administración se adscribe a los servicios de auditoría interna, y con el fin de evitar posibles fraudes<sup>75</sup>. Sin embargo, atendiendo a las respuestas al cuestionario enviado por la DCI, tan solo 10 de los 22 servicios de auditoría interna han aplicado la práctica de pedir al personal que formule anualmente una declaración sobre el cumplimiento del Código Ético del Instituto de Auditores Internos u otro instrumento equivalente elaborado en el seno de la organización<sup>76</sup>. Ese acto puede incorporarse en un proceso existente, como la evaluación anual de la actuación profesional o la declaración financiera anual. La declaración anual daría prueba de la responsabilidad del personal y su adhesión al Código Ético del Instituto de Auditores Internos o de la organización, y constituiría su declaración de que no tiene ningún conflicto de interés, real o supuesto. **Contar con una política sobre conflictos de intereses para la auditoría interna, reforzada con una declaración anual del cumplimiento del Código Ético del Instituto de Auditores Internos, es una buena práctica que deberían adoptar todos los servicios de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas.**

151. Por último, de acuerdo con las encuestas de la DCI, hay consenso entre el personal de auditoría interna y el personal directivo superior en lo que se refiere a la profesionalidad, competencia y objetividad de ese personal.

#### **Equilibrio de género en el personal de auditoría interna**

152. Alcanzar el equilibrio de género en la plantilla es un objetivo de todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas<sup>77</sup>. Los Inspectores observaron que solo 3 de 18 jefes de auditoría o supervisión interna (el 17%) eran mujeres<sup>78</sup>. En contraste, un promedio del 40% del personal de los servicios de auditoría interna eran mujeres.

153. La infrarrepresentación de la mujer en los puestos directivos es motivo de preocupación, ya que puede introducir un sesgo de género en el trabajo de auditoría interna. Parte del problema consiste en que la escasa representación de la mujer en los niveles más altos no es sino un reflejo de esa tendencia entre el personal en general. Otro problema es

<sup>74</sup> Instituto de Auditores Internos, “Code of Ethics”, enero de 2009. En el Código se establecen los principios y expectativas que rigen el comportamiento de las personas y organizaciones con respecto a la realización de la auditoría interna.

<sup>75</sup> Compárese también con el documento JIU/REP/2016/4 sobre la prevención y detección del fraude y la respuesta que se le ha dado en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, cap. VII, secc. H y otras.

<sup>76</sup> Las organizaciones que solicitan al personal que formule anualmente una declaración sobre su situación con respecto a los conflictos de intereses y el código de conducta o de ética son la UPU, la UNESCO, la Secretaría de las Naciones Unidas, la OMS, el ONUSIDA, el OIEA, el UNICEF, el PMA, la ONUDI y el UNFPA. Una declaración anual es un reconocimiento escrito que alienta al personal a respetar el código de conducta y la política sobre conflictos de intereses que tiene por objeto proteger a la organización de un aprovechamiento injusto y promueve la conducta ética.

<sup>77</sup> Véase la Carta de las Naciones Unidas, Art. 8.

<sup>78</sup> Entre los 22 servicios de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas examinados, hay 18 jefes de auditoría o supervisión interna, debido a las prácticas de externalización del ONUSIDA, ONU-Mujeres y la UPU y el caso especial del ACNUR. Pueden verse más detalles en el anexo I.

que el equilibrio de la plantilla desde el punto de vista del género se lleva a cabo entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y no entre los puestos.

154. Para resolver el desequilibrio de género es necesario actuar con una estrecha vigilancia e información en relación con los indicadores clave del rendimiento de la auditoría interna que van más allá de la supervisión normal del equilibrio de género a nivel de una organización. Como medidas adicionales podrían incluirse actividades de cualificación dirigidas al personal femenino que muestre mayor potencial, así como un cuidadoso examen de las cualificaciones requeridas y el proceso de selección del nuevo personal, con miras a eliminar cualquier posible sesgo de género.

**155. A la vista del actual desequilibrio de género, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían prestar la debida atención al equilibrio de género a la hora de proceder al nombramiento de los jefes de auditoría o supervisión interna y, del mismo modo, los jefes de auditoría o supervisión interna deberían tener presente la necesidad de asegurar un equilibrio de género apropiado y el apoyo a las perspectivas de carrera en todos los niveles de los servicios de auditoría interna.**

### Competencia

156. Las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012) requieren que los auditores internos y los servicios de auditoría interna posean, tanto a nivel individual como colectivo, las aptitudes, las competencias y los conocimientos necesarios para atender sus responsabilidades individuales y colectivas<sup>79</sup>. Esa idoneidad queda generalmente demostrada cuando se dispone de personal con una experiencia y una titulación profesional apropiadas. Con el fin de garantizar que los servicios de auditoría interna se ajusten a las actividades fundamentales de las organizaciones, es necesario velar continuamente por la competencia en los procesos de selección de personal nuevo y de formación del personal existente.

157. En el documento JIU/REP/2010/5 se recomendó que el personal debía seleccionarse con independencia de toda influencia de la dirección y de la administración, a fin de garantizar la imparcialidad y la transparencia y dar mayor eficacia e independencia a la función de auditoría interna (recomendación 4). Si bien la mayoría de las organizaciones han afirmado haber aplicado esa recomendación<sup>80</sup>, en algunas de ellas es el jefe ejecutivo quien adopta personalmente la decisión última acerca de la contratación de personal, habitualmente entre una lista corta de candidatos. Ese método no es ideal y puede socavar la capacidad de los jefes de auditoría o supervisión interna para obtener el personal mejor cualificado con la experiencia y la titulación profesional necesarias.

158. En el informe de la DCI correspondiente a 2010 se recomendó también que los jefes de auditoría o supervisión interna debían velar por que el personal de nueva contratación poseyera experiencia en auditoría u otra experiencia pertinente, así como titulación profesional en auditoría o contabilidad al nivel de comienzo de la carrera o de ascenso, de conformidad con las mejores prácticas. De las pruebas recogidas para la realización del presente examen se desprende que hay lugar para la mejora. La titulación profesional debería evolucionar con los cambios en las necesidades y los avances tecnológicos, aspectos que han de ser reconocidos.

159. Una importante indicación del conocimiento y el compromiso profesional del jefe de auditoría o supervisión interna es que posea una o más titulaciones profesionales en la

<sup>79</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 1200 – Aptitud y debida atención profesional.

<sup>80</sup> Atendiendo a las respuestas que figuran en el sistema de seguimiento de la DCI basado en Internet, la tasa de aplicación de esa recomendación se sitúa en el 94%.

materia<sup>81</sup>. No obstante, ese requisito se aplica únicamente al 42% de los jefes de auditoría o supervisión interna del sistema de las Naciones Unidas. Otras titulaciones, como “censor jurado de cuentas, profesional contable titulado, experto en contabilidad e investigador de fraude titulado también son aceptables. En cuanto al personal de auditoría interna en general, los Inspectores opinan que la mayoría de ese personal en el sistema de las Naciones Unidas debe tener una titulación profesional en auditoría interna o contabilidad, que debería complementarse con un sólido conocimiento del funcionamiento y las actividades fundamentales de la organización. Atendiendo a las respuestas del cuestionario de la DCI, en 16 de los 22 servicios de auditoría interna examinados, al menos el 50% del personal tenía una titulación profesional en auditoría interna (véase el gráfico 8).

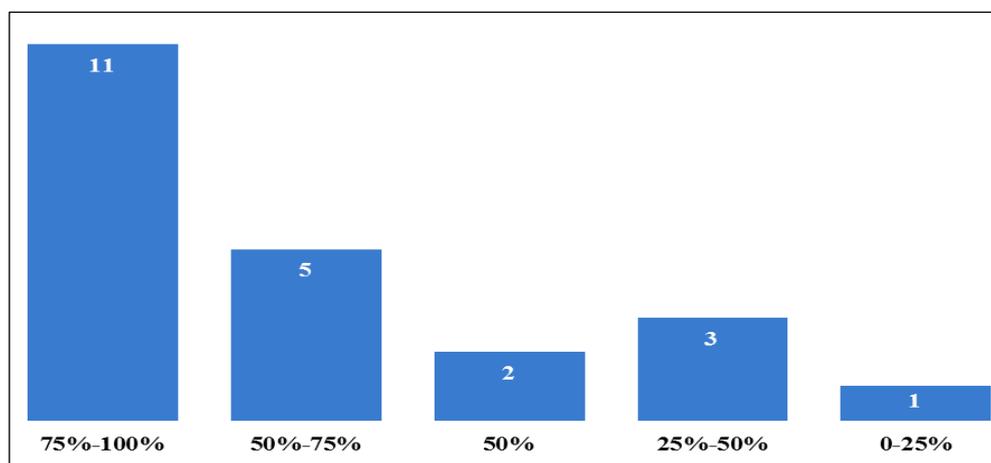
160. Entre los motivos del nivel relativamente bajo de titulación profesional podrían citarse, entre otros, los presupuestos insuficientes para formación, los criterios de selección del personal pasados y presentes y factores externos a las organizaciones, como las tendencias del mercado de trabajo en lo relativo a los profesionales de la auditoría interna.

Gráfico 8

### Cualificación del personal de auditoría interna

¿Qué porcentaje de los profesionales cuentan con una titulación en auditoría interna<sup>82</sup>?

(Número de servicios de auditoría interna del total de 22 examinados)



Fuente: Cuestionario enviado por la DCI en 2015.

161. Cuando existen desajustes entre los niveles de recursos humanos necesarios y los realmente existentes, puede complementarse la plantilla con consultores para velar por que los equipos de auditoría cuenten con un nivel adecuado de experiencia profesional. En sus respuestas al cuestionario de la DCI, el 75% de los servicios de auditoría interna indicaron la necesidad de contar con consultores para completar sus planes de auditoría interna. Los servicios de consultoría constituyen generalmente menos de la cuarta parte del volumen total de recursos humanos de los servicios de auditoría. Eso sirve para demostrar y reforzar

<sup>81</sup> La principal titulación profesional del Instituto de Auditores Internos es la de Auditor Interno Titulado. El Instituto de Auditores Internos ofrece también otras titulaciones especializadas en los ámbitos de gestión del riesgo, auditoría del sector público y auditoría de la tecnología de la información.

<sup>82</sup> Auditor Interno Titulado, Auditor Titulado de Sistemas de Información, Profesional Titulado en Auditoría Gubernamental, Titulado en Garantías de la Gestión del Riesgo, Titulado en Autoevaluación de Controles, Titulado en Dirección de Auditoría Interna, Auditor Titulado de Servicios Financieros.

el papel esencial que los profesionales de plantilla desempeñan en la mayoría de las auditorías internas.

### **Planes estratégicos de personal**

162. Con el fin de guiar la planificación del personal y las actividades de formación, los jefes de auditoría o supervisión interna deben determinar qué conocimientos, aptitudes y competencias profesionales se necesitan para cumplir el mandato del servicio. Ese proceso debería incluir un análisis de las lagunas, que serviría para poner de relieve cualquier esfera importante de conocimientos de la que no se disponga entre el personal de auditoría interna, y una estrategia de gestión del talento para rectificar la situación. Sobre la base de las respuestas al cuestionario enviado por la DCI, solo cuatro servicios de auditoría interna (el 18%) cuentan con un plan estratégico de personal de esa naturaleza.

163. Atendiendo a las respuestas al cuestionario de la DCI, un promedio de tres cuartas partes del personal de auditoría interna son auditores internos de carácter general, extremo que se comprobó también en las entrevistas. Algunas de las organizaciones más grandes (como la OMS, el PNUD y el PMA) dijeron contar con investigadores del fraude entre el personal de sus servicios de asesoría interna<sup>83</sup>, y en muchas organizaciones las actividades de investigación se combinan con la auditoría interna bajo una actividad global de supervisión, lo que facilita el acceso a las aptitudes necesarias. Los auditores de TI representan únicamente el 7%, en promedio, del personal de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas. En las encuestas de la DCI, los jefes de auditoría o supervisión interna comunicaron que sus mayores necesidades de recursos para el futuro se referían a los auditores de TI, gestión del riesgo y especialistas en procesos institucionales. En general, tan solo el 56% de los jefes de auditoría o supervisión interna estaban satisfechos con el conjunto de aptitudes de su plantilla para satisfacer las necesidades de sus servicios de auditoría interna.

164. Las percepciones de los interesados, recogidas mediante encuestas y entrevistas, indican que se piensa que muchos servicios de auditoría interna cuentan con un conjunto demasiado homogéneo de aptitudes y experiencia, en lugar de un equipo diverso y con aptitudes distintas. Algunos de los encuestados mencionaron una falta de personal con aptitudes en materia de gestión de los recursos humanos, gestión de proyectos, tecnología de la información y otras esferas fundamentales para las operaciones de sus clientes.

165. Una de las ventajas institucionales de la auditoría interna que se cita con frecuencia, especialmente al compararla con la auditoría externa, es el grado de conocimiento institucional del personal, que resulta en un mejor conocimiento de los procesos institucionales de la organización. No obstante, en muchos casos, el conocimiento institucional puede mejorarse. En las entrevistas se observó que una queja habitual por parte de los administradores superiores era la falta de conocimiento acerca del contexto y las operaciones institucionales que mostraban los auditores internos.

166. A ese respecto, se señalaron algunas buenas prácticas adoptadas en algunos servicios de auditoría interna que se esforzaban por contratar personal de las dependencias institucionales, incluso las dependencias sobre el terreno, con el fin de transferir sus conocimientos al equipo, en tanto que otras contemplaban la adscripción provisional de personal para que participase en auditorías concretas<sup>84</sup>. Cuando trabaja bajo la estrecha supervisión del personal profesional de auditoría interna, lo que garantiza la calidad de los resultados, el personal provisional está en condiciones de inyectar un conocimiento

---

<sup>83</sup> Acerca de la función de la auditoría interna en la detección y el control del fraude véase JIU/REP/2016/4, cap. VII, secc. H.

<sup>84</sup> Compárese también con el documento JIU/REP/2016/2 sobre la planificación de la sucesión en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

institucional útil en la labor de los equipos de auditoría. Aunque es imprescindible contar con un núcleo de profesionales de la auditoría interna experimentados para realizar el mejor trabajo posible para sus clientes, los servicios de auditoría interna deberían también procurar ampliar su equipo básico con nuevos profesionales que tengan conocimientos en otras esferas, sobre la base de una evaluación de los mayores riesgos que enfrentan sus clientes. Con todo, es importante que se preserven cuidadosamente la independencia y la objetividad del servicio de auditoría interna, incluida la percepción de esos elementos por los auditados y por el órgano rector, cuando la adscripción de personal forme parte del plan estratégico de personal.

167. El plan de personal es un elemento integral de un plan estratégico de auditoría interna a largo plazo. **Se alienta a los jefes de auditoría o supervisión interna a que, según proceda en relación con el tamaño de la dependencia, los recursos disponibles, el entorno de trabajo y los procedimientos establecidos, elaboren un plan estratégico de personal y de sucesión. En ese plan deberían identificarse las aptitudes, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñar de manera efectiva el mandato, la estrategia y el plan de trabajo anual de la auditoría interna. El plan debería incluir también un objetivo en cuanto a la titulación profesional del personal existente y la exigencia de un determinado nivel de titulación del personal nuevo, así como una determinación de las necesidades en materia de recursos especializados y conocimientos institucionales básicos.**

#### **Proyección profesional**

168. Según las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012), los auditores internos deben potenciar sus conocimientos, aptitudes y competencias mediante un desarrollo profesional continuo. La capacidad en materia de auditoría interna se demuestra con la obtención de una titulación profesional, como la de Auditor Interno Titulado y otras designaciones que ofrecen el Instituto de Auditores Internos y otras organizaciones profesionales<sup>85</sup>. Tras obtener una titulación en auditoría interna, los auditores internos deben completar un mínimo de 40 horas anuales en actividades de desarrollo profesional. Aunque solo se trata de un requisito para mantener la acreditación, ese nivel de formación constituye una buena referencia para todo el personal profesional de auditoría interna.

169. En los 22 servicios de auditoría interna examinados se observa un gran nivel de incoherencia en cuanto a los recursos asignados para la formación de personal: el 59% de ellos comunicaron que sus presupuestos para formación eran suficientes, en tanto que otros no disponían de ese tipo de fondos. De ello se desprende que la escasez de recursos financieros para la formación puede ser un motivo fundamental de las deficiencias que se observan en algunas organizaciones en ese ámbito. El PNUD y ONU-Mujeres (que contrata esos servicios con el PNUD), por otra parte, han establecido un presupuesto de hasta 2.500 dólares para cada miembro del personal con destino a la formación profesional cualificada.

170. Según las encuestas realizadas por la DCI, algo menos del 40% del personal de auditoría interna opinaba que los recursos destinados a formación, en cuanto a financiación y tiempo, eran suficientes para obtener y mantener las cualificaciones profesionales necesarias. Del análisis de las encuestas se desprendía también que un número importante de jefes de auditoría o supervisión interna no estaban satisfechos con las posibilidades que tenía el personal para satisfacer las cambiantes necesidades de sus servicios, lo que parece

---

<sup>85</sup> Véanse la Norma del Instituto de Auditores Externos 1230 – Desarrollo profesional continuo; y la Norma 1210 – Aptitud, interpretación, párr. 1. En la nota de pie de página 82 puede verse una lista de otras titulaciones en auditoría interna.

indicar que hay una laguna en las competencias que el actual sistema de formación no puede llenar.

171. La satisfacción de las necesidades en continua evolución en materia de competencias y capacidad de un servicio de auditoría interna es un desafío constante. En las entrevistas, se mencionaba con frecuencia la escasez de financiación para mejorar las competencias del personal como un aspecto importante a ese respecto.

172. Sin que ello afecte a otros objetivos, incluida la preservación de la objetividad y la independencia, los sistemas de rotación del personal, la movilidad o los traslados laterales y las adscripciones de personal pueden aportar importantes ventajas en cuanto a la mejora de la capacidad del personal cuando se asocian con las iniciativas de formación. Por ejemplo, los servicios de auditoría interna de mayor tamaño, como el de la FAO, han puesto en práctica sistemas de rotación del personal que tienen por objeto mejorar su proyección. Como efecto secundario positivo, la existencia de un sistema de rotación en el servicio de auditoría interna puede ser también un argumento importante para eximir a ese servicio de otros sistemas de rotación a nivel de toda la organización, como el recientemente establecido en la Secretaría de las Naciones Unidas.

173. Reconociendo que existen dificultades financieras para asignar recursos suficientes para las actividades de formación, varias organizaciones han encontrado otros modos para alcanzar sus objetivos en ese ámbito con un costo limitado. Entre esas buenas prácticas cabe mencionar la organización de actividades de formación conjuntamente con otros servicios de auditoría interna; la utilización de las reuniones de UN-RIAS<sup>86</sup> como oportunidades para el desarrollo profesional, en particular en el caso de las organizaciones más pequeñas, para las que la participación de una o dos personas en una reunión puede tener un gran efecto en la formación general del personal; y la participación en seminarios por Internet de bajo costo. Otra buena práctica es establecer prioridades en materia de formación a nivel de la organización y ofrecer actividades de formación conjunta con arreglo a las necesidades globales del servicio, con lo que se reduce la necesidad de realizar actividades individuales de formación que conllevan un alto costo.

174. Una práctica elogiada es que las organizaciones más grandes inviten a las pequeñas a participar en sus programas internos de formación. Además de ser una medida eficaz en función del costo, fomentaría la fertilización cruzada, el establecimiento de redes interinstitucionales y el intercambio de conocimientos. Así pues, los Inspectores alientan esa práctica.

#### **Recomendación 8**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían proporcionar una financiación apropiada para la proyección profesional, como solicitan los jefes de auditoría o supervisión interna, incluido el reembolso de los gastos que suponga el mantenimiento de la titulación profesional, con el establecimiento de indicadores clave del rendimiento para supervisar los objetivos en materia de formación y titulación del personal de auditoría interna.**

<sup>86</sup> UN-RIAS es un foro diseñado para promover el desarrollo y el intercambio de prácticas y experiencias en materia de auditoría interna y supervisión en las Naciones Unidas. UN-RIAS forma parte de la Reunión de Representantes de los Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones de las Naciones Unidas y las Instituciones Financieras Multilaterales y otras organizaciones intergubernamentales asociadas.

### C. Valor y credibilidad de la función

175. La determinación del valor de la auditoría interna corresponde en última instancia a la organización a la que sirve. Para que ese servicio proporcione el mayor valor posible, debe ajustarse a la estrategia de la organización y a las expectativas del jefe ejecutivo, el personal directivo superior y el órgano rector. Los Inspectores hicieron una encuesta sobre la percepción de los principales interesados en la auditoría interna en todo el sistema de las Naciones Unidas para conocer su opinión sobre el valor de la auditoría interna. Todos los grupos de interesados expresaron un alto grado de acuerdo con la frase: “La auditoría interna se ha convertido en un elemento esencial de la estructura de rendición de cuentas de la organización” (véase el anexo VI).

176. Más de la mitad de los jefes ejecutivos y órganos rectores convinieron en que el jefe de auditoría o supervisión interna desempeña un importante papel en la organización y proporciona una valiosa asistencia al órgano rector en el ejercicio de sus responsabilidades.

177. De los resultados de las encuestas de la DCI parece desprenderse que, en general, la auditoría interna proporciona a los jefes ejecutivos unas garantías independientes y un asesoramiento útil y objetivo. Eso es un logro importante de los servicios de auditoría en todo el sistema de las Naciones Unidas. No obstante, otros interesados, principalmente órganos rectores y personal directivo superior, expresaron un menor nivel de satisfacción con la auditoría interna. En opinión de los Inspectores, eso podría indicar que la auditoría interna debe incrementar sus esfuerzos por acercarse a esos dos interesados clave e interactuar con ellos de una manera más estratégica para satisfacer mejor sus necesidades.

## VI. Presentación de informes sobre los resultados y seguimiento

178. Para cumplir su misión de manera eficaz, los servicios de auditoría interna deben comunicar continuamente los resultados de su labor. La comunicación de los resultados incluye la divulgación de los hallazgos y la formulación de recomendaciones a los interesados en interés de la transparencia y la rendición de cuentas y, en última instancia, para mejorar los procesos de buen gobierno de la organización<sup>87</sup>. Incluye también el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de la auditoría.

### A. Informes de la auditoría interna y recomendaciones

#### Informes de la auditoría interna

179. Los informes de la auditoría interna proporcionan un elemento esencial para el aprendizaje y la mejora de la organización. Esos informes se presentan periódicamente al jefe ejecutivo y al miembro del personal directivo superior responsable de la entidad auditada. Para que esos informes sean eficaces, es necesario que en ellos se proporcione un análisis y un asesoramiento claros basados en las pruebas junto con unas recomendaciones de cambio cuya puesta en práctica sea viable.

180. Entre las distintas organizaciones, la percepción de los interesados en cuanto a la claridad de los informes y la utilidad de las recomendaciones de auditoría era variada. Según las respuestas a las encuestas de la DCI, en general, tan solo la mitad de los miembros de los comités de supervisión o auditoría, administradores principales y auditores externos se mostraron de acuerdo con la afirmación: “Los informes de la auditoría interna son claros y de gran calidad”. Los administradores superiores, en particular, expresaron la necesidad de que la función de auditoría interna desarrollara pormenorizadamente sus informes y recomendaciones y se asegurasen de que las recomendaciones quedaran expresadas claramente y sirvieran como apoyo de unas mejoras eficaces y viables. Los jefes ejecutivos, por otra parte, se mostraron más positivos, y dos terceras partes de ellos se mostraron de acuerdo con esa afirmación. Aunque la opinión general es que los informes de la auditoría interna han mejorado en las organizaciones que han adoptado la política de divulgación pública de esos informes, los resultados indican que aún hay lugar para la mejora<sup>88</sup>.

#### Recomendaciones de la auditoría interna

181. Las percepciones expresadas por quienes respondieron a la encuesta de la DCI con respecto a la utilidad de las recomendaciones de la auditoría interna mostraban una amplia variación entre los interesados. Por ejemplo, el 89% de los jefes ejecutivos se manifestaban satisfechos con la afirmación de que las recomendaciones de la auditoría interna eran “inteligentes, efectivas y constructivas”. Sin embargo, tan solo el 29% del personal directivo superior, a quienes iban dirigidas las recomendaciones se mostraban de acuerdo con esa afirmación (pueden verse más detalles en el anexo VI).

---

<sup>87</sup> Véase Instituto de Auditores Internos, “*Leading practice: Transparency of the internal audit report in the public sector*”, diciembre de 2012.

<sup>88</sup> Aunque el inglés es el idioma de trabajo en la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, es necesario tener en cuenta que muchos funcionarios no tienen ese idioma como lengua materna.

182. En el actual contexto de dificultades financieras, se observa entre los miembros del personal directivo superior un mayor interés en las recomendaciones en que se contempla la eficiencia en función de los costos y la necesidad de mejorar la eficiencia en el sistema de las Naciones Unidas. En las recomendaciones de auditoría mejor valoradas se tienen en cuenta las realidades actuales en materia de financiación. No obstante, aunque esa postura es válida, debe ser sopesada por unos auditores internos cuyas recomendaciones no se formulan únicamente sobre la base de su juicio profesional, sino también del riesgo para la organización. En definitiva, corresponde a la administración decidir cómo gestionarla o qué riesgos asumir a la luz de los objetivos institucionales y las limitaciones financieras.

183. Las buenas prácticas observadas en algunos servicios de auditoría interna, como los del Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, el UNICEF y la FAO, entrañaban una estrecha colaboración con la administración con el fin de elaborar conjuntamente unos planes de acción que sustituyeran a las tradicionales recomendaciones de auditoría. Con ello aumenta la probabilidad de que se acepten los resultados de la auditoría. No obstante, los interesados entrevistados sugirieron que el proceso debía gestionarse cuidadosamente para preservar la independencia y la capacidad de los servicios de auditoría interna para presentar opiniones que difiriesen de las de la administración.

**184. Los jefes de auditoría o supervisión interna deben prestar especial atención a la utilidad de las recomendaciones de la auditoría como catalizador de un cambio favorable para la organización. En la elaboración de unas recomendaciones de auditoría interna eficaces debe tenerse en cuenta el mejor aprovechamiento de los recursos, aunque no a expensas de un análisis exhaustivo del riesgo, para velar por que las acciones previstas sean viables y eficaces para mitigar el riesgo.**

#### **Informes anuales de la auditoría interna**

185. Aunque los informes puntuales de auditoría interna son una práctica institucionalizada, también resultan muy valiosos los informes anuales o periódicos en los que pueden resumirse y sintetizarse los resultados de todas las intervenciones de auditoría. La DCI ha recomendado anteriormente la práctica de transmitir los resultados globales bajo la forma de un informe anual del jefe de auditoría o supervisión interna al jefe ejecutivo y al órgano rector<sup>89</sup>. Tanto por esa recomendación como por otros motivos, la publicación de un informe anual o periódico es una práctica habitual en los 22 servicios de auditoría interna.

186. Antes de que en algunas organizaciones de las Naciones Unidas se introdujera como práctica la divulgación pública de los informes de la auditoría interna, a menudo los informes periódicos eran la única forma en que los servicios de auditoría interna se comunicaban con los órganos rectores y los interesados externos. Continúan siendo importantes documentos relativos a la rendición de cuentas, por cuanto satisfacen una importante necesidad de disponer de información sinterizada sobre las tendencias y los resultados globales que no figura en los informes individuales. En algunas organizaciones, los informes periódicos son la única forma en que se informa públicamente de los resultados de la auditoría interna.

187. Aunque la naturaleza, el alcance y las consideraciones operacionales para la presentación de informes anuales difieren en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, el caso del Banco Mundial, ofrece un ejemplo de buena práctica. El Banco Mundial elabora un informe anual público en el que se incluye un amplio debate temático sobre los resultados de la auditoría interna y lo que esos resultados significan para la organización<sup>90</sup>. En ese informe se presenta también un resumen de los objetivos y los

<sup>89</sup> Véanse JIU/REP/2006/2, recomendación 1; y JIU/REP/2010/5, recomendación 8.

<sup>90</sup> Banco Mundial, *Internal audit vice presidency annual report 2015*, 23 de diciembre de 2015.

principales resultados de cada una de las intervenciones de auditoría y de asesoramiento realizadas. Los interesados se muestran especialmente satisfechos con el informe, ya que encuentran que su formato está bien elaborado y en él se facilitan resultados temáticos e información de auditoría pertinente de una manera concisa y accesible.

188. En el documento JIU/REP/2010/5, la DCI formuló una recomendación acerca del contenido de dichos informes anuales: deben tratar de la aplicación del plan de auditoría, de los principales riesgos, de la clasificación de la auditoría en las entidades auditadas, de los problemas de la gobernanza y de control, de las principales conclusiones y recomendaciones y de la aplicación de las recomendaciones pendientes, así como de cualquier cuestión relativa a la independencia, los recursos u otros problemas que puedan incidir negativamente en la eficacia de los trabajos de auditoría<sup>91</sup>.

189. Un análisis de los informes anuales de auditoría realizado en el contexto del presente examen indicó que la gran mayoría de los informes incluían al menos un resumen de cada una de las intervenciones o grupos de intervenciones clasificadas por tipos de auditoría y esferas de mejora. Una buena práctica en relación con la comunicación al órgano rector de la respuesta de la administración, que se observó en la gran mayoría de los informes anuales, era la inclusión de información sobre la aplicación de las recomendaciones anteriores de la auditoría interna (pueden verse más detalles en la secc. C). No obstante, cabe señalar que, normalmente, el informe anual de un servicio de auditoría interna ha de tener una extensión limitada (debido a la necesidad de traducirlo a los seis idiomas oficiales para el órgano rector) y puede tener que abarcar también otras funciones, como la investigación y la evaluación, lo que limita aún más su contenido.

**190. Los inspectores reiteran la recomendación 8 contenida en el documento JIU/REP/2010/5 en el sentido de que el informe anual de la auditoría interna constituye un importante instrumento de rendición de cuentas para el órgano rector. En los informes anuales deben abordarse de manera exhaustiva las actividades de la auditoría interna, incluidos los resultados de las intervenciones de auditoría contenidas en el plan de auditoría interna; la independencia de la función; la adecuación de los recursos en relación con el plan de auditoría basado en el riesgo; y la actuación de la administración con respecto a las anteriores recomendaciones de la auditoría.**

#### **Opinión global sobre los procesos de la gobernanza, el control y el riesgo**

191. Las funciones de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas están excepcionalmente bien situadas para ofrecer una perspectiva global de la supervisión de las organizaciones. Las normas profesionales exigen que la auditoría interna coordine sus actividades y comparta información con otros proveedores de seguridades internos y externos<sup>92</sup>.

192. Para proporcionar una opinión global (o a un nivel macro) sobre los procesos de gobernanza, control y gestión del riesgo de la organización es necesario proceder a la agregación e interpretación de los resultados recogidos a lo largo del tiempo y obtenidos de múltiples fuentes<sup>93</sup>. Eso resulta más fácil en organizaciones que cuentan con servicios de auditoría interna y funciones de supervisión de la administración (segunda línea de defensa) que han alcanzado la madurez, en los que los jefes de auditoría o supervisión interna están en mejor situación para analizar sus propios resultados y los de otros encargados de la

<sup>91</sup> JIU/REP/2010/5, recomendación 8.

<sup>92</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 2050 – Coordinación.

<sup>93</sup> Instituto de Auditores Internos, “Guía de orientación práctica: Formulación y expresión de opiniones de auditoría interna”, abril de 2009, secc. 3.2.

supervisión a fin de alcanzar conclusiones de alto nivel sobre la base del resultado global de los trabajos de supervisión realizados.

193. Proporcionar una opinión global de esa naturaleza en el informe anual de la auditoría interna es ambicioso y puede considerarse una buena práctica que, sin embargo, está sujeta a rigurosos requisitos previos y conlleva ciertos costos, en particular, cómo la administración ha de poner en práctica una fuerte segunda línea de defensa (incluidos el marco de GRI y la declaración del proceso de control interno). Solo tres de las organizaciones examinadas (el UNICEF, el PMA y la OMM) indicaron que se pide a su función de auditoría interna que elabore una opinión global de ese tipo<sup>94</sup>. Las personas entrevistadas por la DCI sugirieron que la falta de madurez de la segunda línea de defensa era el principal obstáculo para la elaboración de opiniones globales. Otro obstáculo para los servicios de auditoría interna reside en la obtención de los resultados de otras funciones de supervisión. Por último, el perfil de riesgo y el ámbito operacional de la organización deberían tenerse también en cuenta al determinar la profundidad y la amplitud exigida a una opinión global.

194. Resulta interesante que alrededor del 30% de las organizaciones indicasen que su plan de trabajo general estaba diseñado para proporcionar una opinión global exhaustiva<sup>95</sup>. Se trata de una base excelente y podría ser indicación de que los jefes de auditoría o supervisión interna se están preparando para elaborar una opinión global en el futuro. La forma en que se elaboren esas opiniones requerirá el examen de varios parámetros específicos para cada organización, incluida la medida en que el servicio de auditoría interna puede contar con los procesos de supervisión de la administración en la elaboración de la opinión, el nivel de garantías requerido según el perfil de riesgo de la organización y los requisitos de garantías de los interesados, y la medida en que la auditoría interna cuente con recursos suficientes para alcanzar ese objetivo.

195. **La elaboración de una opinión global sobre la gobernanza, el riesgo y el cumplimiento<sup>96</sup> debe ser una aspiración de los servicios de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas. La opinión global debería presentarse en el informe anual de la auditoría interna y debería facilitar un análisis de los temas, riesgos y otras cuestiones relevantes para la supervisión a lo largo del tiempo, basándose en la mayor medida posible en las pruebas facilitadas por otros proveedores de garantías de la supervisión.**

## **B. Transparencia y rendición de cuentas mediante la divulgación pública de los informes de la auditoría interna**

196. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas dependen de las contribuciones de los Estados Miembros para su funcionamiento. Como consecuencia de

<sup>94</sup> Desde que concluyera la recogida de datos para el presente examen, otras 4 organizaciones han adoptado el requisito de la elaboración de una opinión global: el PNUD, el UNFPA, la UNOPS y ONU-Mujeres. De las 7 organizaciones que proporcionan una opinión global, 5 lo hacen sobre la base de los trabajos realizados (el PNUD, el UNICEF, el UNFPA, el UNOPS y ONU-Mujeres). En 2016, UN-RIAS estaba preparando también un documento de posición sobre la opinión de la auditoría a nivel de toda la organización.

<sup>95</sup> Se trata de la OMI, el PNUD, la ONUDI, el UNICEF, el PMA, la UIT y la OMS.

<sup>96</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 2000 – Administración de la actividad de auditoría interna, interpretación. La actividad de auditoría interna está gestionada de forma eficaz cuando “se esfuerza para ofrecer mejoras en procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de procesos”.

ello, deben rendir cuentas sobre el uso de los fondos. La auditoría interna constituye una vía importante para la rendición de cuentas a ese respecto.

197. En el documento JIU/REP/2006/2, la DCI recomendó que los informes individuales de la auditoría interna, así como los informes de inspección y evaluación, se transmitieran a los órganos rectores cuando lo solicitaran<sup>97</sup>. Los Inspectores toman nota de los progresos realizados en ese sentido. Teniendo en cuenta las respuestas al cuestionario de la DCI, 14 de los 22 servicios de auditoría interna examinados (el 64%) ponen los informes individuales de la auditoría interna a disposición de esos órganos rectores. En la OMS y la UIT, entre otras, los informes se ponen a disposición de los Estados miembros a través del acceso remoto, y no es necesario formular una solicitud especial para obtener esa información. La UIT facilita tanto el informe de auditoría como la respuesta de la administración, con lo que los Estados miembros reciben una información completa. Esa es una buena práctica. **Los Inspectores alientan firmemente a las organizaciones que todavía no facilitan los informes individuales de la auditoría interna a sus órganos rectores a que adopten esa práctica con carácter urgente.**

198. De hecho, según las encuestas y las entrevistas realizadas por la DCI, parece que hay una demanda creciente por parte de los Estados Miembros para que los informes de la auditoría interna se hagan públicos en sitios web externos. Actualmente, 11 servicios de auditoría interna (el 50%) publican sus informes en sus sitios web.

199. Los Inspectores observaron algunos problemas relativos a la publicación de los informes individuales de la auditoría interna. Tradicionalmente, la administración ha percibido esos informes como documentos internos destinados a mejorar las prácticas. Aunque la facilitación de esos informes a los órganos rectores es, en opinión de los Inspectores, un componente necesario de la rendición de cuentas a nivel interno, algunos entrevistados expresaron preocupación por que la publicación de los informes pudiera socavar la utilidad de esos documentos para ofrecer un asesoramiento abierto y sin trabas y fomentar el debate y la resolución de los problemas de la organización. En opinión de esas personas, la naturaleza cerrada y confidencial de la relación entre la auditoría interna y la administración podía verse amenazada en el ámbito público por la atención de los medios de comunicación.

200. Además, algunos miembros del personal directivo superior de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas indicaron que tendían a ser menos francos y abiertos con los auditores internos cuando existía la posibilidad de que su información fuese objeto de divulgación pública. Es probable que muchos miembros del personal directivo superior no se muestren proclives en general a que las debilidades institucionales que figuren en los informes de la auditoría interna lleguen a hacerse públicas.

201. Las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012) están en consonancia con el modelo del sector privado, en el que los informes de la auditoría interna raramente se hacen públicos. Aunque en dichas Normas se contempla la divulgación de los informes de la auditoría interna, las comunicaciones externas están sujetas a varias cualificaciones y consideraciones especiales<sup>98</sup>, incluidas: una evaluación del riesgo, la consulta con los miembros del personal directivo superior o los asesores jurídicos, y el control de la difusión mediante la restricción de los resultados.

202. Una ventaja de la divulgación pública que se observó en las entrevistas es la mejora de la calidad de los informes, ya que los auditores hacen sus informes más fáciles de leer. No obstante, también aparecen costos derivados de la necesidad de mejorar la edición para

<sup>97</sup> JIU/REP/2006/2, recomendación 11.

<sup>98</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 2440 – Difusión de resultados, más concretamente 2440.A2.

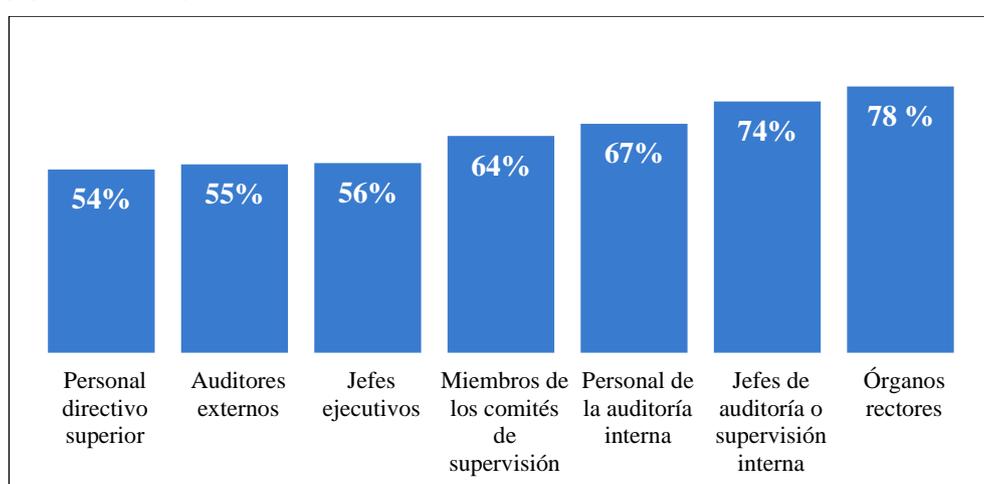
asegurarse de que los informes sean más fáciles de leer para el público. Algunas organizaciones recurren a los servicios de un editor profesional para garantizar que sus informes de auditoría sean de alta calidad. Los servicios de auditoría interna más pequeños que no pueden permitirse un servicio de ese tipo tal vez no puedan producir informes de auditoría destinados a hacerse públicos que tengan una calidad tan alta.

203. Esos resultados de las entrevistas quedaron confirmados por las encuestas de la DCI, en las que tan solo algo más de la mitad de los miembros del personal directivo superior se manifestaron a favor de la política de divulgación pública de los informes de la auditoría interna. Los grupos más favorables eran los órganos rectores y los jefes de auditoría o supervisión interna (véase el gráfico 9 que figura a continuación).

Gráfico 9

**Interesados favorables a la divulgación pública de los informes de auditoría**

*¿Está usted a favor de la divulgación pública de todos los informes de la auditoría interna en la página web de la organización (a reserva de la información confidencial)?*



*Fuente: Encuestas de la DCI 2015.*

204. En 2013, un grupo de trabajo de UN-RIAS examinó la cuestión de la divulgación pública y preparó un documento de debate que contenía un examen pormenorizado de algunos aspectos clave<sup>99</sup>. Ese trabajo incluía una encuesta entre las organizaciones de las Naciones Unidas acerca de su motivación con respecto a la divulgación pública. Según los resultados de esa encuesta, las razones más convincentes para la divulgación pública eran de carácter externo, como ofrecer confianza a las partes que dependían de la auditoría interna y fomentar la transparencia ante los principales interesados externos, en particular los donantes y los Estados Miembros. Las razones internas, como las nuevas oportunidades de aprendizaje, se consideraban menos importantes, aunque se observó que esa divulgación pública podía ayudar a mejorar los procesos internos de gobernanza<sup>100</sup>.

205. Para la elaboración del presente informe se examinaron las prácticas de divulgación de algunos Gobiernos nacionales y algunas organizaciones internacionales ajenas al sistema de las Naciones Unidas. Los Inspectores observaron que el Banco Mundial no publica los informes individuales de auditoría, sino que publica anualmente una reseña que contiene

<sup>99</sup> Grupo de trabajo de UN-RIAS, "Divulgación pública", documento de debate núm. 1, Principios para una nota de orientación, septiembre de 2013.

<sup>100</sup> *Ibid.*

resúmenes y resultados de las auditorías individuales<sup>101</sup>. La Comisión Europea tampoco publica los informes de la auditoría interna<sup>102</sup>. Algunos países cuentan con procesos ya consolidados de publicación de sus informes de auditoría interna en sitios web públicos, en aras de la apertura y transparencia del Gobierno.

206. En definitiva, la auditoría interna ha de servir para satisfacer las necesidades de sus clientes, entre los que figuran de manera destacadas los órganos rectores. Por ese motivo, los informes individuales de auditoría interna deben ponerse a disposición de los órganos rectores cuando lo soliciten. Es una buena práctica que esos informes figuren en los sitios de la red interna o en portales seguros. En aras de la transparencia, algunos Estados Miembros tal vez prefieran que los informes individuales de la auditoría interna figuren en un sitio web público. Además, los informes anuales sobre los resultados de la auditoría interna deben hacerse públicos, ya que pueden contener resúmenes de alto nivel y debates sobre resultados temáticos valiosos para los interesados externos.

**207. El órgano rector de cada organización debe adoptar una decisión sobre la divulgación pública de los informes individuales de auditoría interna, teniendo en cuenta la necesidad de preservar la utilidad de los informes de la auditoría interna como instrumento para mejora de la organización.**

### C. Seguimiento de las recomendaciones

208. En las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012) se requiere que la auditoría interna informe periódicamente sobre el estado de los planes de acción que la administración haya elaborado en respuesta a las recomendaciones de la auditoría<sup>103</sup>. Esos informes tienen aceptación en los altos niveles de las organizaciones por las medidas correctivas eficaces para abordar las deficiencias detectadas y proporcionar información sobre los riesgos que la administración acepta cuando decide no aplicar las recomendaciones de la auditoría interna.

209. El tema reviste importancia, y tanto en el documento JIU/REP/2006/2, como en el documento JIU/REP/2010/5, la DCI planteó la necesidad de fortalecer los procedimientos existentes para el seguimiento de las recomendaciones de los supervisores externos e internos<sup>104</sup>. Los servicios de auditoría interna afirmaron que se habían conseguido buenos progresos en ese ámbito. En las respuestas al cuestionario enviado por la DCI, los 22 servicios de auditoría interna comunicaron que disponían de un procedimiento de seguimiento en virtud del cual la administración tenía que informar sobre la situación de las recomendaciones de la auditoría interna. Además, en las 22 organizaciones los servicios de auditoría interna se encargaban de verificar el seguimiento e informar del resultado a los jefes ejecutivos.

210. Los órganos rectores también están interesados en averiguar en qué medida la administración aplica las recomendaciones de la auditoría interna y, generalmente, recibe esa información en el informe anual sobre los resultados de la auditoría interna. La gran mayoría de los informes anuales publicados por los servicios de auditoría interna incluyen

<sup>101</sup> Véase, por ejemplo, Banco Mundial, *Internal audit vice presidency annual report 2015*, 23 de diciembre de 2015.

<sup>102</sup> Entrevista de la DCI con un funcionario de la Comisión Europea, octubre de 2015, Bruselas. Cabe señalar, no obstante, que esos informes pueden ponerse a disposición del público, con una redacción al efecto, atendiendo a una solicitud concreta, en virtud de lo dispuesto en el Reglamento de la Comisión Europea núm. 1049/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de mayo de 2001, relativo al acceso público a los documentos del Parlamento Europeo, el Consejo y la Comisión.

<sup>103</sup> Véase Norma del Instituto de Auditores Internos 2500 – Seguimiento del progreso.

<sup>104</sup> Véanse JIU/REP/2010/5, recomendación 9; y JIU/REP/2006/2, recomendación 12.

esa información. De los servicios que elaboran informes anuales, el 84% incluyen un análisis del retraso acumulado en las respuestas pendientes de aplicación y el 79% informan específicamente sobre las recomendaciones pendientes de aplicación durante largo tiempo, lo que cabe señalar como buenas prácticas.

211. Por lo que se refiere a la supervisión por la administración del seguimiento de la auditoría, ocho servicios de auditoría interna (el 36%) tienen comités de administración a nivel superior que se ocupan de examinar la situación de las recomendaciones de la auditoría interna y otros medios de supervisión<sup>105</sup>. Se observó una buena práctica en el PMA, que ha establecido una dependencia centralizada para hacer el seguimiento e informar sobre las recomendaciones formuladas por la auditoría interna, la auditoría externa y la DCI. El PNUD mantiene una base de datos centralizada en la web, que facilita información en tiempo real sobre la situación de las recomendaciones internas y externas, así como las que se derivan de proyectos que se ejecutan a nivel nacional. En la UNOPS, hay una función centralizada que se ocupa del seguimiento e informa a la administración mensualmente.

212. Es una práctica habitual disponer de una dependencia o mecanismo centralizado que coordine el seguimiento y la presentación de informes sobre todas las recomendaciones de supervisión, incluidas las de la auditoría externa, la auditoría interna y la DCI, y proporcione una reseña analítica de la situación de las recomendaciones al órgano rector. Complementar dicha dependencia o mecanismo con un seguimiento periódico por los comités de administración de todas las recomendaciones de supervisión constituye otra buena práctica que las organizaciones pueden adoptar. Para mejorar aún más el seguimiento de las recomendaciones, podría asignarse esa tarea a los comités de auditoría o supervisión, aspecto que se analiza más detalladamente en el capítulo VII.

**213. Los inspectores reiteran la recomendación 9 del informe de 2010 de que es necesario que el seguimiento de los resultados de la auditoría interna y otras funciones de supervisión sea tan riguroso como la ejecución y la presentación de informes de auditoría. Si bien los procesos de seguimiento parecen estar consolidados entre los servicios de auditoría interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, esa buena práctica podría ampliarse de manera que incluyese todas las recomendaciones de supervisión. Debido a su independencia, los jefes auditoría o supervisión interna con responsabilidades diversas en materia de supervisión podrían desempeñar una importante función de asistencia los jefes ejecutivos si se encargaran de verificar la aplicación de las recomendaciones en las esferas cuya supervisión se les ha asignado.**

<sup>105</sup> Las organizaciones que se mencionan a continuación comunicaron que disponían de un comité de administración para el seguimiento de la aceptación y aplicación de las recomendaciones de la auditoría: el OOPS, la UPU, la Secretaría de las Naciones Unidas, la OMS, el ACNUR, el PNUD, el UNICEF y el UNFPA.

## VII. Los comités de supervisión y la función de auditoría interna

214. En el documento JIU/REP/2006/2, la DCI recomendó que los órganos rectores establecieran juntas independientes de supervisión externa, o comités de supervisión, que representasen los intereses colectivos de los órganos rectores en cuestiones de supervisión<sup>106</sup>. Los inspectores apoyan esa recomendación y señalan que la práctica de establecer comités de supervisión está ya arraigada en el sistema de las Naciones Unidas.

215. En el documento JIU/REP/2010/5, la DCI definió a los comités de supervisión de la forma siguiente: *“Un órgano especializado independiente de carácter consultivo que se encarga de, entre otras cosas, examinar el proceso de presentación de informes contables y financieros, el sistema de control interno, el proceso de gestión de riesgos y de auditoría y el proceso de vigilancia del cumplimiento de los reglamentos financieros y del código de conducta. En consecuencia, el comité de auditoría forma parte de la estructura de gobernanza de la organización y es condición indispensable de la buena gobernanza”*<sup>107</sup>.

216. Los comités de supervisión han pasado por una evolución y una maduración importantes en el pasado decenio. En el momento de redactar el informe de la DCI de 2006, el modelo reinante era el de un comité de supervisión interna que actuaba como instrumento de gestión. Hoy día la mayoría de las organizaciones han reconstituido sus comités de supervisión como órganos consultivos externos, independientes e integrados por expertos con un acuerdo híbrido de dependencia de la administración ejecutiva y los órganos rectores. Unas pocas organizaciones siguen manteniendo sus comités de supervisión como parte de sus órganos rectores. Cualquiera que sea la forma en que están estructurados, los comités de supervisión deben estar firmemente arraigados en la arquitectura de supervisión del sistema de las Naciones Unidas y han de desempeñar una función clara y definida en apoyo de la auditoría interna para prestar un mejor servicio a los jefes ejecutivos y los órganos rectores.

217. Los comités de supervisión de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas desempeñan un papel esencial a la hora de prestar asistencia tanto a los jefes ejecutivos como a los órganos rectores para fortalecer la supervisión y discurrir entre las complejidades e interrelaciones entre las distintas funciones de supervisión, en particular la auditoría externa y la auditoría interna. En la mayoría de los casos, el nivel conocimientos especializados que aportan los miembros de los comités, junto con su independencia de la administración de las organizaciones, hacen de ellos una fuente de asesoramiento singular y de gran peso. Asesoran sobre la eficacia de los controles internos, la gestión del riesgo y la gobernanza, los compromisos éticos y la presentación de informes

<sup>106</sup> JIU/REP/2006/2, recomendación 1.

<sup>107</sup> En la definición de la DCI contenida en el documento JIU/REP/2010/5, pág. 53, RIAS describe a los comités de supervisión (auditoría) como órganos consultivos de expertos independientes cuyo objetivo principal es prestar asistencia al órgano rector y al jefe ejecutivo en el ejercicio de sus responsabilidades de gobernanza y supervisión, incluida la eficacia de los procesos de control interno, gestión del riesgo y gobernanza (véase *“The audit committee in United Nations entities and multilateral institutions”*, declaración de posición de los Representantes de los Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones de las Naciones Unidas y las Instituciones Financieras Multilaterales (RIAS), 30 de julio de 2009, pág. 1); e Instituto de Auditores Internos, que define a los comités de supervisión (auditoría) como “un comité al nivel de consejo de administración de una organización del sector público integrado por al menos una mayoría de miembros independientes con la responsabilidad de supervisar las prácticas de gestión en esferas clave de la gobernanza (véase Instituto de Auditores Internos, *Global Public Sector Insight: Independent Audit Committees in Public Sector Organizations*, junio de 2014, pág. 4).

financieros. El Instituto de Auditores Internos considera a los comités de supervisión independientes como una parte obligatoria de la gobernanza del sector público<sup>108</sup>.

218. Con respecto a la auditoría interna, los comités de supervisión desempeñan un papel fundamental en el sistema de las Naciones Unidas para garantizar la independencia y la eficacia de la función de auditoría interna. En las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012) se exigen unas ciertas relaciones de dependencia jerárquica funcional entre los consejos y la auditoría interna que pueden no ser apropiadas en el contexto de los órganos rectores del sistema de las Naciones Unidas. Los comités de supervisión se establecieron para llenar ese vacío y proporcionar orientación y asesoramiento experto e independiente a las organizaciones de las Naciones Unidas sobre, entre otras cosas, cuestiones relacionadas con la auditoría interna.

219. La Reunión de Representantes de los Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones de las Naciones Unidas y las Instituciones Financieras Multilaterales (RIAS) ha contribuido al funcionamiento eficaz de la auditoría interna preparando una declaración detallada de posición en la que se exponen las prácticas recomendadas pertinentes a los comités de supervisión en el contexto singular del sistema multilateral y de las Naciones Unidas, incluida una función orientada a fortalecer la comunicación entre quienes se encargan de la supervisión y la administración de las organizaciones<sup>109</sup>.

220. En informes anteriores, la DCI proporcionó orientación sobre los comités de supervisión, incluida su situación dentro de una organización y la necesidad de mantener unas reducciones fluidas y objetivas con los interesados principales, entre otros las auditorías internas y externas. No obstante, en el presente capítulo se aborda la función de los comités de supervisión en apoyo de la función de auditoría interna (véanse los objetivos del examen en el cap. I, secc. B) y el análisis se centra necesariamente en los elementos específicos de los comités de supervisión que influyen en la eficacia de la auditoría interna y la agilizan.

## A. Gobernanza del comité de supervisión

### Establecimiento de los comités de supervisión

221. Hasta la fecha, 18 de los 22 servicios de auditoría interna examinados han establecido comités de supervisión (pueden verse más detalle en el anexo I). Para cada servicio se ha aprobado una carta en la que se establecen su mandato, sus responsabilidades y el alcance de su labor<sup>110</sup>.

222. Hay cuatro organizaciones, la ONUDI, la OMI, el ONUSIDA y el OIEA, que no tienen comités de supervisión. En algunos casos, se ha considerado que los costos asociados (viajes, interpretación, traducción, personal de apoyo, etc.) son un factor prohibitivo que impide establecer esos comités. No obstante, los Inspectores opinan que el beneficio que supone para la organización disponer de un comité de supervisión superaría los costos asociados. Hay varias formas de reducir los costos al mínimo, como organizar comités más pequeños y celebrar reuniones por videoconferencia. Compartir los miembros del comité con otras organizaciones y, de ese modo, compartir también la contratación y los

<sup>108</sup> Véase Instituto de Auditores Internos, *Global Public Sector Insight: Policy Setting for Public Sector Auditing in Absence of Government Legislation*, octubre de 2014, pág. 13.

<sup>109</sup> RIAS, “*The audit committee in United Nations entities and multilateral institutions*”, declaración de posición de los Representantes de los Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones de las Naciones Unidas y las Instituciones Financieras Multilaterales (RIAS), 30 de julio de 2009.

<sup>110</sup> En algunos casos, la carta del comité de supervisión se conoce con la designación “términos de referencia” o similar. Para los fines del presente informe, se utilizará el término “carta”.

procedimientos administrativos asociados, puede ser también una estrategia de reducción del costo para las organizaciones más pequeñas.

223. El ONUSIDA no tiene su propio comité de supervisión, ya que sus servicios de auditoría interna los presta la OMS y su informe anual de auditoría interna se presenta a la Junta Coordinadora del Programa, que actúa como comité de supervisión. ONU-Mujeres, por otra parte, ha elegido un modelo de auditoría interna externalizado, pero tiene su propio comité de supervisión<sup>111</sup>. Aunque el ACNUR depende la OSSI, tiene su propio comité de supervisión<sup>112</sup>. Las otras organizaciones que utilizan los servicios de la OSSI utilizan al Comité Asesor de Auditoría Independiente de la Secretaría de las Naciones Unidas como su comité de supervisión.

224. En algunos casos, pueden establecerse comités de supervisión como una subdivisión del órgano rector. Ese enfoque tiene algunas ventajas, como la reducción del costo al aprovechar la presencia de los delegados, y tiene una voz firme gracias a su relación directa con el órgano rector. No obstante, una limitación importante es el hecho de que los miembros de comité tal vez no cuenten con los conocimientos especializados y la independencia necesarios para prestar todos los tipos de asesoramiento necesarios, en comparación con un comité de supervisión cuyos miembros se seleccionan principalmente teniendo en cuenta sus conocimientos en temas relacionados con la supervisión. La eficacia de un comité de supervisión que sea una subdivisión del órgano rector puede verse también afectada por un programa de reuniones más limitado. Para que sea eficaz, un comité de supervisión debe interactuar periódicamente con los departamentos clave de la organización, con una periodicidad que puede ser mayor que la de las reuniones del órgano rector.

**225. En opinión de los Inspectores, y en apoyo de recomendaciones anteriores de la DCI<sup>113</sup>, las organizaciones que no tienen un comité de supervisión independiente<sup>114</sup> deberían llevar a cabo un análisis con miras a establecerlo, de acuerdo con la buena práctica.**

#### **Papel del órgano rector**

226. El propósito de los comités de supervisión es prestar apoyo a los jefes ejecutivos y a los órganos rectores y, como se ha señalado anteriormente, desempeñan un papel determinado en la supervisión de la auditoría interna. En el documento JIU/REP/2010/5, la DCI recomendó que los órganos rectores desempeñaran un papel en: a) la aprobación de la carta del comité de supervisión; b) la selección de los miembros del comité de supervisión; y c) el examen del informe anual de las actividades del comité de supervisión<sup>115</sup>. Aunque generalmente el papel del jefe ejecutivo en esa relación está bien establecido, los Inspectores señalan que, en un importante número de organizaciones, el nivel de participación del órgano rector en el seguimiento de las actividades del comité de supervisión podría mejorarse.

227. Dada la importancia de la carta a la hora de definir el mandato, las responsabilidades y las relaciones de dependencia jerárquica del comité de supervisión, en 2010 la DCI recomendó que la carta del comité de auditoría o supervisión se revisara cada tres años y se

<sup>111</sup> ONU-Mujeres contrata sus servicios de auditoría interna con el PNUD.

<sup>112</sup> El ACNUR tiene su propio comité consultivo y de supervisión, el Comité de Auditoría y Supervisión Independiente y también lo tiene la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, cuyos servicios de auditoría proporciona también la OSSI.

<sup>113</sup> Véase, por ejemplo, JIU/REP/2006/2, recomendación 1.

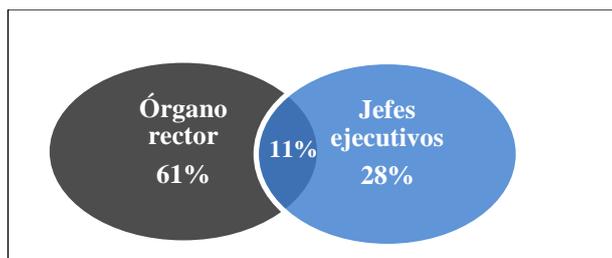
<sup>114</sup> Algunas dependencias de la Secretaría de las Naciones Unidas tampoco quedan en el ámbito del Comité Asesor de Auditoría Independiente.

<sup>115</sup> Véase JIU/REP/2010/5, recomendaciones 16 a 18.

presentaran al órgano rector para su aprobación los cambios que se considerasen necesarios<sup>116</sup>. Desde 2010, se han conseguido avances a ese respecto. En la actualidad, el 72% de los órganos rectores (véase el gráfico 10) desempeñan un papel en la aprobación de las cartas de los comités de supervisión. No obstante, unas pocas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, como el UNFPA y el PNUD, con arreglo a sus prácticas actuales siguen opinando que es mejor que la aprobación de la carta del comité de supervisión sea competencia del jefe ejecutivo.

Gráfico 10

#### Competencia para la aprobación de la carta del comité de supervisión



Fuente: Cuestionario enviado por la DCI en 2015.

228. Una vez establecido un comité de supervisión como parte de la arquitectura de supervisión de una organización, una buena práctica es incluir su papel y su mandato en las normas y reglamentos de la organización. Eso incluiría, entre otras cosas, sus competencias con respecto a la auditoría interna. El Instituto de Auditores Internos recomienda que los comités de supervisión se reconozcan mediante un mandato formal<sup>117</sup>.

**229. Los inspectores reiteran la recomendación 16 contenida en el documento JIU/REP/2010/5 de que la competencia para la aprobación de las cartas de los comités de supervisión debería corresponder a los órganos rectores y sus mandatos deberían incluirse de una manera apropiada en las normas y reglamentos de la organización.**

#### Selección y aprobación de los miembros del comité de supervisión

230. En el documento JIU/REP/2010/5, la DCI recomendó que los miembros de los comités de supervisión fueran nombrados por los órganos rectores<sup>118</sup>. Teniendo en cuenta la necesidad de que la composición del comité sea equilibrada y cualificada, el examen de los perfiles de los candidatos y la elaboración de una lista corta son tareas que realiza normalmente el jefe ejecutivo de la organización. Puede solicitarse la asistencia del jefe de auditoría o supervisión interna para que proporcione asesoramiento profesional en cuestiones relacionadas con la auditoría interna y para que preste apoyo al proceso en general. Por lo que se refiere a la cobertura de las vacantes, los miembros del comité pueden participar en el proceso de selección. En algunos casos, el órgano de gobierno también puede presentar candidatos para su incorporación a un comité de supervisión.

231. En el cuestionario de la DCI, se pidió a las organizaciones que informaran sobre sus prácticas con respecto al nombramiento de los miembros del comité. Solo el 44% de las organizaciones examinadas habían aplicado la recomendación de que fuese el órgano de gobierno el encargado de aprobar la contratación de los miembros del comité de

<sup>116</sup> JIU/REP/2010/5, recomendación 16.

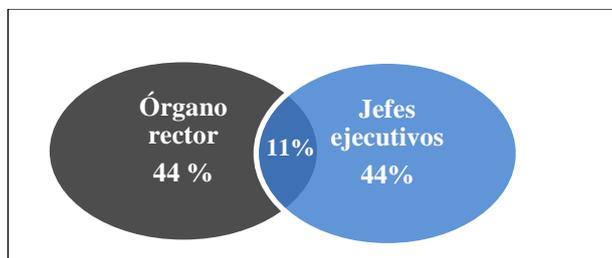
<sup>117</sup> Instituto de Auditores Internos: *Supplemental Guidance: The Role of Auditing in Public Sector Governance*, segunda edición, enero de 2012, pág. 24.

<sup>118</sup> JIU/REP/2010/5, recomendación 17.

supervisión. Esa cifra contrasta con la mayor proporción de órganos rectores encargados de aprobar la carta del comité de supervisión (véase el gráfico 11).

Gráfico 11

**Competencia para la aprobación de los miembros del comité de supervisión**



*Fuente: Cuestionario enviado por la DCI en 2015.*

232. Durante las entrevistas de la DCI, en el caso de las organizaciones en que la selección y el nombramiento de los miembros del comité de supervisión correspondía principalmente a los órganos rectores, los entrevistados señalaron que el proceso se había politizado y no se seleccionaba necesariamente a los mejores candidatos. En general, cuando es el jefe ejecutivo el que se encarga, con el apoyo del jefe de auditoría interna, de seleccionar a los miembros del comité, el proceso está menos politizado.

**233. En opinión de los Inspectores, el proceso de selección de los miembros del comité de supervisión debería estar dirigido por el jefe ejecutivo, que habría de presentar un informe y una recomendación al órgano rector. Con el fin de preservar la independencia de los miembros del comité de supervisión, y de conformidad con anteriores recomendaciones de la DCI<sup>119</sup>, es imperativo que el órgano rector tenga competencia en la selección final.**

**Formación y establecimiento de redes entre los comités de supervisión**

234. Con el fin de incrementar en la mayor medida posible su valor para la auditoría interna, es necesario que los miembros del comité de supervisión tengan un buen conocimiento de su mandato y de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en las que prestan servicio. Pueden considerarse como mejores prácticas para alcanzar ese objetivo las sesiones de orientación y la formación institucional para los nuevos miembros, así como las posibilidades de establecer redes para intercambiar información entre distintos comités.

235. Proporcionar oportunidades para la formación y el establecimiento de redes entre los miembros de los comités de supervisión contribuiría a potenciar su valor para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Los miembros de comités de supervisión entrevistados indicaron que el establecimiento de una red podría ser muy beneficioso y sería una forma de incrementar el valor que los comités pueden aportar. Esas actividades de establecimiento de redes revestirían un valor especial para las organizaciones pequeñas que tal vez no cuenten con los recursos necesarios para elaborar sus propios programas de formación e iniciación para los comités de supervisión.

<sup>119</sup> Véanse JIU/REP/2006/2, recomendación 1; y JIU/REP/2010/5, recomendación 17.

## B. Mandatos de los comités de supervisión con respecto a la auditoría interna

236. El mandato del comité de supervisión, como se describe en su carta, debe ser suficiente para guiar de manera efectiva el trabajo del comité y conferirle la autoridad y el apoyo administrativo necesarios para alcanzar sus objetivos, incluidos los relativos a la auditoría interna<sup>120</sup>. El mandato reviste importancia para la organización a nivel interno, ya que facilita al comité el acceso a las personas y la información que necesita para realizar sus tareas. A ese respecto, la DCI recomendó que en los mandatos de los comités de supervisión se incluyera el examen del rendimiento tanto de la auditoría externa como de la auditoría interna, así como otras funciones, entre ellas la gobernanza y la gestión del riesgo<sup>121</sup>.

237. Para elaborar el presente informe, la DCI examinó el contenido de las cartas de los comités de supervisión. En general, todas ellas incluían una buena definición de las responsabilidades generales de los comités en relación con los procesos de control interno, gestión del riesgo y supervisión. En todas las cartas se establece una base sólida en general para supervisar la auditoría interna (véase el cuadro 2 que aparece a continuación).

Cuadro 2

### Funciones de los comités de supervisión en relación con la auditoría interna según se consignan en las cartas

(Porcentaje de 18 comités de supervisión)

	<i>Función de examen y orientación</i>	<i>Ninguna función</i>	<i>Otras funciones</i>
Plan de auditoría interna	83	6	11
Presupuesto y recursos de la auditoría interna	83	0	17
Carta de la auditoría interna	72	22	6
Nombramiento y cese del jefe de auditoría o supervisión interna	61	39	n/a

*Fuente: Análisis de las cartas de los comités de supervisión, DCI 2015.*

### Función con respecto al plan y el presupuesto de la auditoría interna

238. Los órganos rectores deberían aprovechar a los comités de supervisión para obtener de ellos asesoramiento y directrices funcionales con respecto a la auditoría interna, con el fin de garantizar la independencia de ese servicio. Uno de los ámbitos es la comprobación de que el plan de auditoría interna es completo y el presupuesto de auditoría interna es suficiente para abordar de manera apropiada las esferas de actuación de mayor riesgo para la organización.

239. Tan solo en aproximadamente una tercera parte de los casos, los comités de supervisión facilitan su opinión sobre el plan de auditoría interna a los jefes ejecutivos. En las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se considera una buena práctica que los comités de supervisión, en su informe anual, faciliten directamente a los jefes ejecutivos

<sup>120</sup> Véase también RIAS, "The audit committee in United Nations entities and multilateral institutions", declaración de posición de los Representantes de los Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas y las Instituciones Financieras Multilaterales (RIAS), 30 de julio de 2009.

<sup>121</sup> Véase JIU/REP/2010/5, recomendación 15.

y a los órganos rectores su opinión experta sobre si el plan de auditoría, incluida su dotación de recursos, es suficiente.

### **Función en el nombramiento del jefe de auditoría o supervisión interna**

240. Mientras que el órgano rector debería, como mínimo, ser informado oficialmente y tener la oportunidad de formular observaciones y hacer preguntas acerca de cualquier medida relacionada con la contratación para el puesto de jefe de auditoría o supervisión interna<sup>122</sup>, el comité de supervisión está en una buena situación para ofrecer un asesoramiento experto y una opinión independiente sobre todas las decisiones relativas a la contratación y el cese del titular de ese puesto. Eso se considera una buena práctica acorde con las Normas del Instituto de Auditores Internos (2012)<sup>123</sup> y debería aplicarse en todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que cuentan con un comité de supervisión.

### **Dependencia jerárquica**

241. Para que pueda desempeñar su mandato, es fundamental que el comité de supervisión informe sobre los resultados de su trabajo al jefe ejecutivo y al órgano rector<sup>124</sup>. En las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, la relación jerárquica con los jefes ejecutivos parece estar bien desarrollada. No obstante, de las pruebas parece desprenderse que la relación de dependencia jerárquica con los órganos rectores no está tan bien establecida.

242. En su informe JIU/REP/2010/5, la DCI recomendó que los presidentes de los comités de supervisión presentaran un informe anual a los órganos rectores que contuviera las observaciones formuladas por los jefes ejecutivos<sup>125</sup>. En el presente informe, la DCI encontró que la práctica de presentar un informe anual a los órganos rectores la observan alrededor de la mitad de los comités de supervisión. Además, en las encuestas realizadas por la DCI se encontró que solo la mitad de los miembros de los órganos rectores que respondieron manifestaron estar de acuerdo con la afirmación de que el comité de supervisión “*es una parte efectiva del mecanismo de supervisión del órgano rector*”.

243. Con el fin de aprovechar al máximo la utilidad de la orientación que proporciona el comité de supervisión, es importante que este pueda presentar un informe independiente sobre sus actividades y opiniones directamente al órgano rector. Actualmente, eso no sucede en todas las organizaciones. En algunos casos, el informe del comité de supervisión se adjunta al informe anual de la auditoría interna; en otros, el informe se presenta como anexo del informe del jefe ejecutivo. Se observó también que era frecuente que el presidente del comité de supervisión no tuviera la oportunidad de estar presente cuando el informe se presentaba para su examen. Es importante que los comités de supervisión puedan presentar sus opiniones libremente y en persona cuando se presenten sus informes, de forma que puedan debatir y contestar cualquier pregunta que pueda plantear el órgano rector.

### **Función de apoyo a la auditoría interna**

244. En las entrevistas, los miembros de los comités de supervisión indicaron que, en general, mantenían una relación estrecha con los servicios de auditoría interna. Los

---

<sup>122</sup> Véase también JIU/REP/2006/2, cap. III y recomendación 10.

<sup>123</sup> Véase la Norma del Instituto de Auditores Internos 1100 – Independencia y objetividad, interpretación.

<sup>124</sup> Véase Cutler, Sally, *Audit Committee Reporting: A Guide for Internal Auditing*, Fundación de Investigación del Instituto de Auditores Internos, 2009.

<sup>125</sup> JIU/REP/2010/5, recomendación 18.

mandatos de los comités de supervisión con respecto a la auditoría interna parecían estar bien delineados. En la mayoría de las organizaciones, se produce una interacción periódica con los comités de supervisión acerca de los productos principales y en los momentos claves de la labor de la auditoría interna a lo largo del año.

245. El plan de trabajo, el presupuesto y el informe anuales de la auditoría interna, así como el informe sobre el seguimiento de las recomendaciones de auditoría previas, son elementos fundamentales de la función de supervisión de la auditoría interna y se facilitan periódicamente a los comités de supervisión de una manera uniforme en el sistema de las Naciones Unidas. Los comités de supervisión reciben también los informes individuales de auditoría y de asesoramiento, así como los informes de la función de investigación, todos ellos necesarios para ofrecer unas garantías generales efectivas a los órganos rectores y jefes ejecutivos (pueden verse más detalles en el cuadro 3 que figura a continuación).

### Cuadro 3

#### **Documentos que los servicios de auditoría interna facilitan periódicamente a los comités de supervisión**

(Porcentaje de 18 comités de supervisión)

Informe anual de la auditoría interna	100
Presupuesto y plan de trabajo de la auditoría interna	100
Seguimiento de las recomendaciones de la auditoría interna	100
Revisiones del presupuesto y el plan de trabajo	89
Informes de la auditoría interna (garantías)	78
Informes de investigación	72
Informes individuales de asesoramiento	56

*Fuente: Análisis de la DCI 2015.*

246. Basándose en las encuestas de la DCI, los Inspectores observaron que las relaciones entre los comités de supervisión y los jefes de auditoría o supervisión interna recibían una calificación positiva. La mayoría de los miembros de los comités de supervisión (el 92%) y de los jefes de auditoría o supervisión interna (el 84%) se mostraron de acuerdo en que el jefe de auditoría o supervisión interna de la organización debe tener acceso, oficial y oficioso, al comité de supervisión para examinar libremente cualquier esfera de preocupación. Además la mayoría de los interesados se expresaron en términos positivos acerca del papel de los jefes de auditoría o supervisión interna al prestar asistencia a los comités de supervisión.

#### **Requisitos para la eficacia**

247. Los comités de supervisión han aparecido como un elemento importante y necesario de la gobernanza y desempeñan un importante papel en lo que se refiere a la comunicación entre la auditoría interna y los órganos rectores. Esa tarea se lleva a cabo a través del informe anual que el comité de supervisión presenta al órgano rector. Gracias a la intervención y el apoyo de los comités de supervisión, la función de auditoría interna puede proporcionar garantías y asesoramiento a los jefes ejecutivos y los órganos rectores de una manera más efectiva e independiente.

**248. En el presente informe de la DCI, así como en informes anteriores, los Inspectores han formulado recomendaciones tendientes a fortalecer la organización y la gobernanza de los comités de supervisión. Para que los comités de supervisión puedan desplegar al máximo su apoyo a la función de auditoría interna, es necesario**

que se cumplan varias condiciones en lo que se refiere a la eficacia, la independencia y los conocimientos especializados:

- a) La carta y la composición del comité de supervisión deberían ser aprobados por el órgano rector, y el mandato del comité debe quedar incluido, de la forma que proceda, en las normas y reglamentos de la organización;
- b) El comité de supervisión debería revisar el plan de auditoría interna basado en el riesgo y el presupuesto de la función de auditoría interna y facilitar una opinión sobre su idoneidad al órgano rector y al jefe ejecutivo;
- c) El comité de supervisión debería examinar el informe anual de la auditoría interna, incluida la declaración sobre su independencia, y ofrecer una opinión al órgano rector;
- d) El informe anual del comité de supervisión, incluido el informe sobre las actividades de la auditoría interna, debería presentarse directamente al órgano rector, separado del informe de la administración de la organización, al menos una vez al año, y el presidente del comité de supervisión debería estar presente en la reunión para responder a las posibles preguntas;
- e) El comité de supervisión debería examinar cualquier decisión relativa a la contratación del jefe de auditoría o supervisión interna, incluidos su nombramiento y su cese, y ofrecer una opinión al órgano rector<sup>126</sup>.

#### **Recomendación 9**

Los órganos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían velar por que se cumplan las condiciones para el establecimiento de comités de supervisión expertos, eficaces e independientes, y por que los comités sean, y sigan siendo, plenamente funcionales de conformidad con las recomendaciones anteriores de la DCI, que se reiteran en el presente informe.

---

<sup>126</sup> En estos elementos se reiteran las recomendaciones relativas a los comités de supervisión formuladas en anteriores informes de la DCI. Véanse JIU/REP/2006/2, recomendación 1; y JIU/REP/2010/5, recomendaciones 15, 16, 17 y 18.

## **VIII. Armonización de las prácticas de auditoría y colaboración dentro del sistema de las Naciones Unidas**

249. Aunque los mandatos y las operaciones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas son diferentes, es mucho lo que puede ganarse velando por que funciones profesionales como la auditoría interna fomenten el uso de prácticas comunes y eleven los niveles de excelencia en todo el sistema. Por lo que se refiere a la función de auditoría en particular, eso incluye la armonización de las calificaciones en los informes de auditoría, el fortalecimiento de la colaboración institucional (incluso a través de UN-RIAS), y la realización de prácticas de auditoría conjuntas. El reto para conseguir la armonización consiste en abarcar los distintos modelos institucionales, operaciones y perfiles de riesgo de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

### **A. Armonización de las clasificaciones de los informes de auditoría**

250. En un entorno en que los informes de la auditoría interna reciben cada vez más difusión en virtud de las prácticas de divulgación pública, un ámbito en que la convergencia de las prácticas sería beneficiosa es la armonización y la comparabilidad de los informes de la auditoría interna. Como los interesados pueden sentirse inclinados a comparar los resultados de la auditoría de las organizaciones de las Naciones Unidas, es importante velar por que las clasificaciones empleadas en los informes y recomendaciones no conduzcan a comparaciones y conclusiones erróneas. UN-RIAS es consciente de esos problemas y, en 2015, preparó un documento de posición sobre las clasificaciones en los informes de auditoría.

#### **Clasificación de las recomendaciones de la auditoría interna**

251. Una práctica ampliamente aceptada en los informes de la auditoría interna es la clasificación de las recomendaciones como medio para establecer un orden de prioridad con arreglo a su importancia y riesgo relativo para los usuarios a fin de comprender el impacto y la urgencia de las medidas necesarias. Las recomendaciones de la auditoría interna se clasifican como de riesgo alto, medio o bajo. Atendiendo a las respuestas al cuestionario de la DCI, todos los servicios de auditoría interno del sistema de las Naciones Unidas salvo uno asignan esas clasificaciones a sus recomendaciones de auditoría interna, y muchos sugieren también si su aplicación ha de realizarse a corto plazo, medio o largo plazo.

252. La clasificación de las recomendaciones de auditoría se considera una buena práctica, puesto que sirve para centrar la atención en el nivel de riesgo y la urgencia que se requiere en las respuestas y los planes de acción de la administración. Los miembros del personal directivo superior entrevistados también se mostraron favorables a esa práctica.

#### **Clasificación de los resultados globales de la auditoría**

253. Otra práctica en la presentación de informes de auditoría es la asignación de una clasificación normalizada a los resultados globales de la auditoría con una síntesis de las conclusiones. Con ello se pretende facilitar una evaluación de carácter más global de la medida en que la entidad auditada está alcanzado eficazmente sus objetivos en relación con los criterios establecidos de la auditoría y la frecuencia con que debería ser auditada. La utilización de esa clasificación es más difícil y compleja que la de las recomendaciones individuales, puesto que generalmente entraña la aplicación del juicio profesional en mayor medida.

254. Según las respuestas al cuestionario de la DCI, son varios los servicios de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas que ofrecen alguna forma de clasificación normalizada de los resultados generales de la auditoría. Los miembros del personal directivo superior entrevistados para el presente examen veían con agrado, en general, la clasificación de las recomendaciones individuales de la auditoría, aunque afirmaron que la clasificación global de los resultados de la auditoría era menos útil y más difícil de comprender y aceptar. Ello se debía en parte al mayor nivel de subjetividad, pero también a las dificultades que entrañaba aceptar una evaluación única que podría no reflejar las complejidades de la situación o de la entidad auditada.

255. Por ese motivo, algunas organizaciones habían decidido no asignar una clasificación a los resultados generales, sino elaborar una conclusión, en formato narrativo, en relación con cada uno de los objetivos de la auditoría. Las conclusiones generales de la auditoría de carácter descriptivo constituyen un enfoque más objetivo que puede apoyarse en pruebas, datos concretos y el análisis de la auditoría.

#### **Necesidad de un enfoque armonizado**

256. El hecho de que muchas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas hayan pasado a la divulgación en la web hace que sea deseable adoptar un enfoque armonizado de las clasificaciones de auditoría para todos los informes públicamente accesibles. Es necesario prestar una atención cuidadosa a los informes para velar por que las clasificaciones se elaboren y utilicen de manera que puedan servir para realizar comparaciones válidas sobre una base sólida y, a ese respecto, centrarse en la normalización de las clasificaciones de las recomendaciones de auditoría individuales (más que en los resultados globales de la auditoría) tal vez sea el planteamiento más útil. **Reconociendo los problemas que se plantean en los diversos entornos operativos, modelos institucionales y perfiles de riesgo de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, en coordinación con UN-RIAS, deberían tratar de establecer clasificaciones armonizadas y enfoques comunes para la información sobre los resultados de la auditoría interna en todo el sistema.**

## **B. Fortalecimiento del papel de los representantes de servicios de auditoría interna de las Naciones Unidas**

257. La misión de los Representantes de Servicios de Auditoría Interna de las Naciones Unidas (UN-RIAS) es “fortalecer las prácticas de auditoría interna y el profesionalismo facilitando un foro para la elaboración de metodologías y sus correspondientes innovaciones, promoviendo y apoyando la independencia, la colaboración y las posiciones comunes de sus miembros para proporcionar valor añadido a sus organizaciones”<sup>127</sup>.

258. UN-RIAS ha experimentado cierto desarrollo y evolución en el curso de su institucionalización. En 2008, UN-RIAS aprobó la primera versión de su modo de funcionamiento en el que describía sus procedimientos internos. El modo de funcionamiento se revisó en 2010 y ha quedado bien establecido. Se celebran reuniones anuales, así como reuniones virtuales cuando resulta necesario, para debatir temas del grupo de trabajo por medio de video o audioconferencias. Las decisiones se adoptan según el principio “un miembro un voto” y se presume que el delegado en las reuniones oficiales será el jefe del servicio de auditoría o supervisión interna. El proceso de adopción de

<sup>127</sup> Véase UN-RIAS, “Operating mode”, actualización aprobada el 2 de diciembre de 2010.

decisiones está bien estructurado y un aspecto importante es que el cumplimiento de todas las decisiones por parte de las organizaciones interesadas es voluntario.

259. UN-RIAS participa en la elaboración de una serie de prácticas comunes. Los jefes de auditoría o supervisión interna, así como los miembros del personal, indicaron que agradecen asistir a las reuniones anuales de UN-RIAS como forma de intercambiar buenas prácticas y obtener una experiencia profesional valiosa, específica del sistema de las Naciones Unidas. Eso es especialmente cierto en el caso de los servicios de auditoría interna más pequeños.

260. UN-RIAS mantiene una relación de asociación con el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación. Las recomendaciones y decisiones que resultan del intercambio de prácticas y experiencia entre UN-RIAS y el Comité de Alto Nivel no son vinculantes para sus miembros. UN-RIAS respeta la estructura de gobierno de cada una de las organizaciones que lo integran y sigue manteniéndose independiente de cualquier injerencia en asuntos operacionales. UN-RIAS y el Comité de Alto Nivel responden ante las organizaciones que los componen y no se imparten instrucciones entre sí<sup>128</sup>.

261. A diferencia de algunas de las otras redes profesionales establecidas dentro del sistema de las Naciones Unidas, UN-RIAS está poco formalizada y no tiene una financiación propia. Los inspectores observaron que eso contrasta, por ejemplo, con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, en el que los miembros proporcionan voluntariamente financiación para que una secretaría (que alberga el PNUD) proporcione una plataforma para la comunicación y el debate entre los miembros, apoyo operacional para la elaboración de publicaciones y la organización de reuniones, y apoyo técnico para las actividades del Grupo<sup>129</sup>.

262. El apoyo administrativo para UN-RIAS lo prestan de manera rotatoria la presidencia o la vicepresidencia elegidas, en tanto que otros miembros prestan apoyo para actividades concretas. No se dispone de cifras para determinar los gastos derivados del tiempo que el personal dedica a esa actividad. No obstante, las personas entrevistadas indicaron que era una cantidad sustancial y que el personal de auditoría interna participaba en diversos grupos de trabajo de UN-RIAS.

**263. UN-RIAS constituye un foro importante y un medio para fortalecer y armonizar las prácticas de auditoría comunes entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, especialmente proporcionando apoyo a los servicios de auditoría interna más pequeños. No obstante, requiere la inversión de una cantidad significativa de tiempo del personal y gastos de viaje. Los jefes ejecutivos deberían velar por que, sobre la base de la conveniencia institucional que justifique el apoyo adicional, los servicios de auditoría interna dispongan de financiación que haga posible su plena participación en las actividades de UN-RIAS.**

<sup>128</sup> Véase el sitio web de la Junta de los Jefes Ejecutivos de las Naciones Unidas para la Coordinación, [www.unsceb.org/content/united-nations-representatives-internal-audit-services-un-riias-0](http://www.unsceb.org/content/united-nations-representatives-internal-audit-services-un-riias-0).

<sup>129</sup> En los Principios para Trabajar Juntos del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2015) se indicaba que el apoyo financiero para el Grupo abarcaba los gastos correspondientes a un puesto del cuadro orgánico y los gastos de apoyo operacional conexos, así como los servicios de secretaría, incluidos los gastos derivados del mantenimiento del sitio web, las publicaciones y los viajes.

### C. Apoyo a la cooperación interinstitucional y las auditorías conjuntas

264. Algunas iniciativas importantes del sistema de las Naciones Unidas sobre el trabajo en equipo, como “Unidos en la acción” han desembocado en el establecimiento de nuevas modalidades para la ejecución conjunta de los programas. Con respecto a la auditoría interna, se ha creado una demanda de realización de auditorías conjuntas de los numerosos programas de “Unidos en la acción”, fondos fiduciarios de múltiples donantes y programas conjuntos. Generalmente, es necesario acomodar esos trabajos dentro del plan de trabajo y el presupuesto ordinarios de la auditoría interna.

265. En reconocimiento de la tendencia general hacia la ejecución conjunta de programas, en 2013, UN-RIAS comenzó a elaborar un marco único de auditoría para orientar las auditorías internas conjuntas de todas las actividades conjuntas<sup>130</sup>. El objetivo era combinar y aunar los recursos y esfuerzos de auditoría para realizar actividades de auditoría conjuntas. En la orientación de UN-RIAS se deslindan las responsabilidades de los servicios de auditoría interna participantes en las auditorías conjuntas y se establece una base para la armonización y la coordinación de todas las etapas del proceso de auditoría interna.

266. Como sucede con muchas actividades de cooperación, incluidas, entre otras, las que se mencionan en la iniciativa “Unidos en la acción”, la realización de auditorías conjuntas resulta difícil o costosa para una única organización. Varias organizaciones con programas compartidos han adquirido experiencia en el ámbito de las auditorías conjuntas. Según las respuestas al cuestionario enviado por la DCI, alrededor del 50% de las organizaciones han realizado, o tienen previsto realizar, una auditoría conjunta<sup>131</sup>, en tanto que 16 servicios de auditoría interna (el 73%) indicaron que coordinan los trabajos con otros proveedores de garantías ajenos a la organización en esferas de operaciones o programación conjuntas o procesos institucionales comunes.

267. Una buena práctica es la colaboración entre UN-RIAS y el Equipo Conjunto de Tareas sobre Financiación del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en cuyo marco se analizan cuestiones intersectoriales (por ejemplo, de carácter, jurídico, operacional, estratégico, etc.) relacionadas con la financiación de programas conjuntos. La labor de ese Equipo de Tareas sirve para determinar el universo de auditoría de las actividades conjuntas, que se estima que abarca aproximadamente un volumen de 1.600 millones de dólares. Las organizaciones que participan en UN-RIAS pueden realizar hasta un máximo de tres auditorías conjuntas al año y, si bien las contribuciones de los distintos organismos son auditadas periódicamente por sus respectivos servicios de auditoría interna, es probable que el grado de cobertura de los elementos conjuntos de esas actividades sea insuficiente.

268. Existen varios problemas prácticos relacionados con la ejecución y el pago de esas auditorías conjuntas. Las auditorías conjuntas requieren una actividad importante en materia de investigación, comunicación y coordinación entre los servicios de auditoría interna que participan en ellas para superar las diferencias en los sistemas y procesos. Para ello, generalmente es necesario elaborar enfoques específicos de la auditoría orientados a la actividad conjunta objeto de examen, y pueden aumentar significativamente la complejidad del proceso de auditoría y el tiempo necesario para completar el trabajo.

<sup>130</sup> UN-RIAS (2014): Marco para las auditorías internas conjuntas de las actividades conjuntas de las Naciones Unidas, aprobado en septiembre de 2014.

<sup>131</sup> Los servicios de auditoría interna que han realizado auditorías conjuntas, o pretender hacerlo son los de la FAO, la UNOPS, el UNFPA, el PMA, el UNICEF, la ONUDI, el PNUD, la OMS, la UNESCO, el ACNUR y la Secretaría de las Naciones Unidas.

269. También pueden establecerse requisitos de consenso en las auditorías conjuntas. Uno de los obstáculos que se observaron en las entrevistas realizadas por la DCI era que en algunos casos había resultado imposible obtener aprobación para que los auditores del equipo conjunto de auditoría examinaran las actividades o transacciones de otra organización. Eso tenía el efecto de hacer que las auditorías conjuntas no fueran sino exámenes de alto nivel de las estructuras internas de control, sin posibilidad de analizar las transacciones para dar garantías de la eficacia del funcionamiento de esos controles, o profundizar en complejas cuestiones de gobernanza en las organizaciones.

270. En general, las auditorías conjuntas se financian con cargo a los recursos ordinarios de los servicios de auditoría interna, lo que significa que las actividades de auditoría conjunta compiten con las actividades de auditoría interna de las organizaciones. Como resultado, es posible que no reciban la prioridad necesaria teniendo en cuenta su perfil de riesgo en el conjunto del sistema de las Naciones Unidas.

271. Otro problema importante es la ausencia de una estructura unificada de gobierno y un marco de apoyo para las auditorías conjuntas. El establecimiento de un universo de la auditoría conjunta y su evaluación periódica basada en el riesgo exige la realización de un esfuerzo constante, que actualmente realiza de manera voluntaria el UNFPA con el apoyo de otros miembros de UN-RIAS. Los servicios de auditoría interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han venido intentando durante mucho tiempo no dedicar recursos específicamente a las auditorías conjuntas. Eso constituye un obstáculo importante para que los servicios de auditoría interna participen en auditorías conjuntas sin un apoyo apropiado.

**272. Aunque se han venido produciendo una cooperación y una colaboración más intensas entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en lo que se refiere a la ejecución de sus mandatos, subsisten importantes retos que resolver en lo que se refiere a la institucionalización de unos enfoques comunes y la disponibilidad de auditorías conjuntas para responder de manera adecuada a la tendencia a intensificar la cooperación institucional. Conseguir financiación suficiente para la realización de auditorías conjuntas constituye un grave problema, ya que no existe ninguna fuente presupuestaria adicional para la realización de auditorías conjuntas fuera de los presupuestos ordinarios de la auditoría interna. Los jefes ejecutivos deberían velar por que los servicios de auditoría interna dispongan de apoyo y recursos suficientes para realizar eficazmente auditorías conjuntas en apoyo de la cooperación interinstitucional y las iniciativas de programación conjunta.**

## **IX. El camino a seguir: futuras perspectivas y oportunidades**

273. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se ven sometidas cada vez a más presión para demostrar a los Estados Miembros el cuidado con que gestionan los recursos y rendir cuentas de los fondos que les confían los donantes. La función de la auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas proporciona una fuente fundamental y cada vez más estratégica de garantías en materia de supervisión a ese respecto. Su colocación a un alto nivel, el hecho de que dependa directamente de los jefes ejecutivos y mantenga vínculos a los órganos rectores, y que su mandato abarque toda la organización, sitúan a la función de auditoría interna en un excelente lugar para desempeñar una función esencial en las actividades de supervisión de las Naciones Unidas.

274. Además del presente examen, en los últimos diez años se han examinado también los progresos conseguidos en el fortalecimiento y la madurez de la función de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas en otros dos informes de la DCI<sup>132</sup>. En el presente informe se han demostrado unos buenos resultados mediante el aumento de la profesionalización de la función, un reconocimiento creciente por parte de los interesados del valor de esa función, y la evolución generalizada de los comités de supervisión en apoyo de la función de auditoría interna.

275. Aunque hay una base sólida sobre la que construir, los exámenes de la DCI han puesto de relieve algunas esferas que todavía requieren la atención de los jefes ejecutivos y los órganos rectores con el fin de mejorar la eficacia de la función de auditoría interna en todo el sistema de las Naciones Unidas. Abordar esas esferas será una tarea ineludible. En particular, sin un firme compromiso de fortalecer la función de auditoría interna como facilitador de resultados de supervisión a los órganos rectores y los jefes ejecutivos, manteniendo en todo momento su independencia, no se conseguirá recoger todos sus beneficios. También se necesita una nueva inversión de recursos en TI y formación de los profesionales para ofrecer con mayor eficacia unas garantías globales y prestar los servicios de auditoría de una manera más estratégica. Por otra parte, es necesario que los servicios de auditoría interna sigan mejorando y proporcionando valor estratégico en el entorno complejo del sistema de las Naciones Unidas. Eso debería incluir prestar una especial atención al apoyo a la segunda línea de defensa de la administración, incluido el desarrollo de una gestión institucional del riesgo, una gestión basada en los resultados y unos marcos de control internos verdaderamente sólidos.

276. Los servicios de auditoría interna y los comités de supervisión que los apoyan se consideran componentes esenciales de la función de supervisión en el sistema de las Naciones Unidas. La auditoría interna, en particular, ha madurado durante los últimos diez años y ha demostrado su valor a los jefes ejecutivos. Podría contribuir aún más reforzando su relación con los órganos rectores a través de los comités de supervisión y mediante la labor de facilitación de garantías y asesoramiento con la que se presta apoyo a la administración en el fortalecimiento de elementos clave de su segunda línea de defensa. Además, los órganos rectores y los jefes ejecutivos deben garantizar que los recursos que se destinen a la auditoría interna sean suficientes para proporcionar un nivel de garantías acorde con el perfil de riesgo de la organización.

---

<sup>132</sup> JIU/REP/2010/5 y JIU/REP/2006/2.

### **Profesionalización**

277. Todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían contar con una función de auditoría interna profesionalmente cualificada. Ese profesionalismo se demuestra y garantiza más eficazmente contando con personal de auditoría interna titulado, adoptando las Normas del Instituto de Auditores Internos y sometiéndose a una evaluación externa de la calidad. Aunque se han conseguido avances, todavía queda mucho por hacer, especialmente en las organizaciones más pequeñas, para satisfacer ese último criterio. Someterse a una evaluación externa de la calidad proporciona una base para comunicarse a nivel estratégico con los donantes e interesados externos y transmitirles el profesionalismo de la función de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas. Velar por que la función de auditoría interna alcance y mantenga esa importante cualificación, junto con la titulación profesional del personal de auditoría interna, debería ser una prioridad de los órganos rectores y los jefes ejecutivos.

### **Independencia**

278. En el sistema de las Naciones Unidas, aunque los órganos rectores reciben su información principalmente de los auditores externos, la auditoría interna, en general, proporciona un servicio centrado en la propia organización y orientado más a satisfacer las necesidades de los jefes ejecutivos. Sin embargo, una característica esencial de una función profesional de auditoría interna es su capacidad para establecer y mantener su independencia mediante la interacción con el órgano rector, tanto directamente como por conducto del comité de supervisión, así como con el jefe ejecutivo de la organización a la que sirve.

279. En el sistema de las Naciones Unidas, las líneas de dependencia jerárquica de la auditoría interna son claras y están consolidadas en lo que se refiere a los jefes ejecutivos, como se indica en este y en otros informes anteriores de la DCI. Sin embargo, todavía queda trabajo por hacer para mejorar la institucionalización de la relación entre la auditoría interna y los órganos rectores. Estos últimos transmitieron un nivel de satisfacción general con la auditoría interna significativamente menor que el de los jefes ejecutivos. La ausencia de una relación bien definida entre el órgano de gobierno y la auditoría interna, por conducto del comité de supervisión como órgano consultivo, podría tener graves ramificaciones para el funcionamiento y la independencia de la auditoría interna.

280. Las normas de presentación de informes de la auditoría interna a los órganos rectores deben ser suficientes para garantizar la independencia de la función y proporcionar un nivel de información a nivel de resumen, preservando en todo caso la capacidad de la función para ofrecer un asesoramiento franco y abierto a los jefes ejecutivos. Se trata, pues, de un equilibrio delicado, pero no imposible de alcanzar para los servicios profesionales de auditoría interna del sistema de las Naciones Unidas.

### **Armonización**

281. UN-RIAS ofrece un foro que tiene el potencial de armonizar y mejorar las prácticas de auditoría interna en las organizaciones participantes. Como red profesional, UN-RIAS aporta firmeza a esa función en todo el sistema facilitando una plataforma para debatir problemas comunes y proponer soluciones, así como una orientación normativa de utilidad. Su valor ha quedado demostrado con respecto a la definición y coordinación de las actividades de las auditorías conjuntas. También está demostrando su utilidad en la elaboración de un enfoque común de las clasificaciones de auditoría para facilitar la armonización de la presentación de informes, algo especialmente beneficioso en los casos en que se ha optado por la divulgación pública de los informes de la auditoría interna.

282. Avanzando aún más, una institucionalización más intensa de UN-RIAS, como se propone en el presente informe, le permitiría asumir un papel aún más activo en los ámbitos de la coordinación y el apoyo para conseguir una mayor profesionalización de la auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas. Debería proporcionarse financiación a los servicios de auditoría interna para que puedan participar plenamente en las actividades de UN-RIAS, teniendo en cuenta las necesidades institucionales.

### **Capacidad de respuesta**

283. Los servicios de auditoría interna de las organizaciones del sector público prestan servicios a diversos interesados, y todos ellos tienen necesidades de información diferentes. Los Estados Miembros y los donantes, en su deseo de recibir información en forma de rendición de cuentas, han venido exigiendo un acceso público cada vez mayor a los informes de la auditoría interna. Si bien ese planteamiento permite acceder a gran cantidad de información sobre la rendición de cuentas, es probable que el nivel a que se facilita la información sea demasiado detallado y voluminoso como para que sea fácil de digerir y utilizar eficazmente. Lo que es más importante, muchos interesados piensan que la divulgación pública de los informes de la auditoría interna reduce la capacidad de los auditores para expresarse de manera franca y abierta al ofrecer sus resultados.

284. Mientras que la práctica establecida de presentar los informes anuales sobre los resultados de la auditoría interna favorece el objetivo de proporcionar información sobre la rendición de cuentas a grupos ajenos a la organización, todos los informes individuales de la auditoría interna deberían ponerse a disposición de los órganos rectores cuando lo soliciten, de manera que puedan examinar en profundidad las esferas de especial interés. Sin embargo, en general, es mejor dejar que sean el jefe ejecutivo y el personal directivo superior quienes se ocupen de los detalles relativos a cada informe de auditoría individual.

285. La conveniencia de la divulgación pública de los resultados de la auditoría interna es algo que los órganos rectores y los jefes ejecutivos deben analizar con el fin de determinar cuál es la mejor solución para su situación específica y para las necesidades de los interesados. Las organizaciones que han adoptado la divulgación pública de sus informes tal vez deseen volver a evaluar esa práctica para determinar su eficacia y su utilidad a la hora de proporcionar a los Estados Miembros, los donantes y otros interesados la información que necesitan. La DCI pretende contribuir a los debates sobre esa cuestión realizando en 2016, como parte de su programa de trabajo, un examen de la supervisión por los donantes en el sistema de las Naciones Unidas.

### **Evolución**

286. Como se indica en el presente informe, la auditoría interna debería desempeñar en el futuro un papel fundamental prestando asistencia a la administración para reforzar su segunda línea de defensa. En los últimos años, la mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas han invertido una cantidad significativa de recursos en mejorar las funciones de gestión del rendimiento, los marcos internos de control y la gestión del riesgo. Aunque hasta la fecha los esfuerzos son en general prometedores, la segunda línea de defensa todavía no ha alcanzado una madurez suficiente como para depender de ella como mecanismo plenamente operativo para la supervisión de la gestión.

287. Un producto esencial de la auditoría interna es la facilitación de garantías sobre el cumplimiento de los reglamentos y normas que rigen los procesos operacionales, administrativos y financieros. Esa actividad es especialmente vital para las organizaciones descentralizadas de gran volumen. Algunos de los servicios de auditoría interna más maduros dentro del sistema de las Naciones Unidas han elaborado sofisticados programas de auditoría diseñados para verificar el cumplimiento y el rendimiento en las operaciones descentralizadas que les permiten informar de manera global sobre los resultados. Con la

aplicación de importantes nuevos sistemas PIR, como UMOJA, la inversión en procesos de auditoría automatizados, cuando sean aplicables, podría ampliar en gran medida la funcionalidad y el alcance de la labor de la auditoría interna orientada a la verificación del cumplimiento. Idealmente, esa labor debería transferirse en última instancia a la administración para reforzar su segunda línea de defensa.

288. A medida que la auditoría interna ha madurado y la auditoría para la verificación del cumplimiento se ha hecho rutinaria, haciéndola menos intensiva en trabajo, se ha venido estableciendo una tendencia a proporcionar servicios más estratégicos, incluidas las auditorías sobre el rendimiento y las intervenciones de asesoramiento. Aunque, en general, la administración aprecia esos servicios, también es cierto que requieren un conjunto de aptitudes de mayor nivel por parte del personal de la auditoría interna que las auditorías tradicionales sobre el cumplimiento basadas en los controles. Junto a las aptitudes en materia de TI, la capacidad para realizar auditorías sobre el rendimiento es el conjunto de aptitudes más solicitado por los jefes de auditoría o supervisión interna que quieren llevar esa función a un nivel más estratégico.

289. Aunque la auditoría interna tiene una base de recursos financieros consolidada, los interesados tienen una firme percepción de que con frecuencia la función no cuenta con los recursos suficientes para alcanzar sus objetivos. Con la adición de unos recursos mínimos, pero bien dirigidos, para mejorar la capacidad de informatizar la auditoría y proporcionar formación avanzada en la auditoría del rendimiento, los jefes ejecutivos y los órganos rectores conseguirían una buena rentabilidad de la inversión. Se necesitan auditores internos con un conjunto avanzado de aptitudes para abordar la cada vez más compleja tarea de proporcionar a las organizaciones un nivel global de garantías y, en particular, prestar asistencia en la coordinación de los resultados de los diferentes proveedores de servicios de supervisión.

### **Comités de supervisión**

290. Como el trabajo duro de establecer comités de supervisión ya se ha realizado en la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en el presente informe la DCI ha formulado observaciones sobre cómo encajar mejor esos comités en la arquitectura de supervisión del sistema de las Naciones Unidas fortaleciendo su función de prestar asesoramiento a los órganos rectores y los jefes ejecutivos. A medida que los comités de supervisión vayan madurando podrán ayudar a los jefes ejecutivos y los órganos rectores a comprender y utilizar mejor los múltiples mecanismos de supervisión, tanto internos como externos, que tienen a su disposición. A ese respecto, el informe anual del comité de supervisión puede ser una fuente fundamental de información sobre lagunas y duplicaciones, así como sobre la eficacia global de los procesos de supervisión, incluida la función de auditoría interna.

291. Una importante consideración para el futuro será prestar atención a las crecientes demandas a que se ven sometidos los comités de supervisión. De manera similar a la auditoría interna, los comités de supervisión están en una buena situación para satisfacer las necesidades de los jefes ejecutivos, pero su capacidad para ofrecer valor a los órganos rectores está menos desarrollada en la actualidad. Estableciendo una línea de dependencia jerárquica más firme con los órganos rectores, los comités de supervisión tendrán la capacidad de fortalecer todas las funciones de supervisión, incluida la auditoría interna.

## Anexo I

## Características de los servicios de auditoría interna en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

	<i>Servicios de Auditoría Interna</i>		<i>Jefe de Auditoría o Supervisión Interna<sup>a</sup></i>		<i>Comité de Supervisión</i>	
	<i>Título</i>	<i>Agrupación</i>	<i>Título</i>	<i>Género</i>	<i>Título</i>	<i>Establecido en</i>
FAO	Oficina del Inspector General – Dependencia de Auditoría Interna	Auditoría/Investigación/Inspección	Inspector General	M	Comité de Auditoría	2003
OIEA	Oficina de Servicios de Supervisión Interna	Auditoría/Evaluación	Director	M	-	N/A
OACI	Oficina de Evaluación y Auditoría Interna	Auditoría/Evaluación/Investigación	Jefe de la Oficina de Evaluación y Auditoría Interna	M	Comité Asesor de Auditoría y Evaluación	2008
OIT	Oficina de Auditoría Interna y Supervisión	Auditoría/Inspección/Investigación	Jefe Auditor Interno	M	Comité Consultivo de Supervisión Independiente	2007
OMI	Oficina de Supervisión Interna y Ética	Auditoría/Evaluación/Ética/Investigación	Director Adjunto Superior	M	-	N/A
UIT	Dependencia de Auditoría Interna	Auditoría/Investigación/Inspección	Jefe de la Dependencia	M	Comité Consultivo de Gestión Independiente	N/A
Secretaría de las Naciones Unidas	Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSSI)	Auditoría/Evaluación/Inspección/Investigación	Secretario General Adjunto para la OSSSI	F	Comité Consultivo de Auditoría Independiente	2005
PNUD	Oficina de Auditoría e Investigación	Auditoría/Investigación	Director	M	Comité Consultivo de Auditoría	2006

<sup>a</sup> Normalmente también se hace referencia a ese puesto como “Jefe Ejecutivo de Auditoría”. Es el puesto directamente responsable y que rinde cuentas por las actividades de auditoría interna y el cumplimiento de las normas profesionales.

	<i>Servicios de Auditoría Interna</i>		<i>Jefe de Auditoría o Supervisión Interna<sup>a</sup></i>		<i>Comité de Supervisión</i>	
	<i>Título</i>	<i>Agrupación</i>	<i>Título</i>	<i>Género</i>	<i>Título</i>	<i>Establecido en</i>
UNESCO	Servicios de Supervisión Interna	Auditoría/Evaluación/Investigación	Director	F	Comité Consultivo de Supervisión	2002
UNICEF	Oficina de Auditoría Interna	Auditoría/Investigación	Director	M <sup>b</sup>	Comité Consultivo de Auditoría	2006
ONUDI	Oficina de Supervisión Interna y Ética (IOE)	Auditoría/Investigación/Inspección/Ética	Director de IOE	M	-	N/A
UNFPA	Oficina de Servicios de Auditoría e Investigación	Auditoría/Investigación	Director	F	Comité Consultivo de Auditoría	2002
ACNUR	Oficina de Servicios de Supervisión Interna, Secretaría de las Naciones Unidas	Auditoría	Secretario General Adjunto	M	Comité de Auditoría y Supervisión Independiente	2011
OOPS	Departamento de Servicios de Supervisión Interna	Auditoría/Ética	Director del Departamento	M	Comité Consultivo de Supervisión Interna	2007
UNOPS	Grupo de Auditoría Interna e Investigación	Auditoría/Investigación	Director	M	Comité Consultivo de Auditoría	2005
UPU	Auditoría interna	Auditoría/Investigación	N/A	N/A	Comité de Auditoría Interna	2005
PMA	Oficina del Inspector General	Auditoría/Investigación/Inspección	Inspector General	M	Comité de Auditoría	2004
OMS	Oficina de Servicios de Supervisión Interna	Auditoría/Investigación	Director	M	Comité Consultivo de Expertos en Supervisión Independiente	2009
OMPI	División de Supervisión Interna	Auditoría/Evaluación/Investigación	Director	M	Comité Consultivo de Supervisión Independiente	2006
OMM	Oficina de Supervisión Interna	Auditoría/Evaluación/Inspección/Investigación	Director	M	Comité de Auditoría	2003

<sup>b</sup> Cubierto en enero de 2016.

<i>Servicios de Auditoría Interna</i>			<i>Jefe de Auditoría o Supervisión Interna<sup>a</sup></i>		<i>Comité de Supervisión</i>	
<i>Título</i>	<i>Agrupación</i>	<i>Título</i>	<i>Género</i>	<i>Título</i>	<i>Establecido en</i>	
ONU- Mujeres	(Servicios prestados por la Oficina de Auditoría e Investigación del PNUD)	N/A	N/A	Comité Consultivo de Auditoría	2012	
ONUSIDA	(Servicios prestados por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de la OMS)	Director (OMS)	M	(Servicios prestados por el Comité Asesor de Auditoría Oficina de la OMS)	N/A	

## Anexo II

### Estado de aplicación de algunas de las recomendaciones contenidas en el informe JIU/REP/2010/5

Recomendaciones de la DCI (2010)	Extractos del informe de la DCI de 2010 <sup>a</sup>	Observaciones de la JJE <sup>b</sup>	Estado de aplicación en 2015 <sup>c</sup>
<p><b>Recomendación 1. El jefe de la auditoría o supervisión internas debería revisar, al menos cada tres años, el contenido de la carta de auditoría interna y del reglamento financiero en lo que se refiere a la auditoría interna para velar por que se cumplan las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y presentar los resultados de ese examen al jefe ejecutivo y al comité de auditoría o supervisión, y cualquier cambio propuesto debería someterse al órgano legislativo o rector para su aprobación, a fin de mejorar la independencia, el papel, la condición y la eficacia funcional de la auditoría.</b></p>		<p>Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas estuvieron de acuerdo con la recomendación 1, de revisar la carta de auditoría interna y el reglamento financiero en lo que se refiere a la función de auditoría interna. Además, los organismos sugirieron que toda revisión del reglamento financiero se llevara a cabo de forma armonizada en los organismos de todo el sistema de las Naciones Unidas (párr. 6, pág. 4).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada por 18 de las 20 organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> <li>• Los 22 servicios de auditoría interna de las organizaciones de las Naciones Unidas han aprobado cartas de auditoría interna en las que se establece el propósito, las facultades, la independencia y objetividad, la organización, la responsabilidad y las normas profesionales que corresponden a la función de auditoría interna con arreglo a los requisitos del Instituto de Auditores Internos.</li> </ul>
<p><b>Recomendación 2. Los jefes de auditoría o supervisión internas de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían confirmar anualmente la independencia de la función de</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] los Inspectores señalaron cierto número de amenazas a la independencia y a la objetividad del auditor individual, de su trabajo y de los niveles funcionales y de organización, y constataron que, en general, la función de auditoría interna en las</li> </ul>	<p>Los organismos apoyaron la recomendación 2 del informe, en la que se pedía a los jefes de auditoría o supervisión internas que confirmasen al comité de auditoría o supervisión la independencia de la función de auditoría interna (párr. 7, pág. 4).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada por 17 de las 20 organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> <li>• En las 22 cartas de auditoría interna se otorgaba acceso a</li> </ul>

<sup>a</sup> Véase JIU/REP/2010/5, estadísticas basadas en el examen de 20 servicios de auditoría interna.

<sup>b</sup> Véase A/66/73/Add.1, de 23 de septiembre de 2011.

<sup>c</sup> Fuente: Sistema de seguimiento basado en la web de la DCI (WBTS) y respuestas a las encuestas y el cuestionario de 2015.

<i>Recomendaciones de la DCI (2010)</i>	<i>Extractos del informe de la DCI de 2010<sup>a</sup></i>	<i>Observaciones de la JJE<sup>b</sup></i>	<i>Estado de aplicación en 2015<sup>c</sup></i>
<p><b>auditoría interna al comité de auditoría o supervisión, que debería informar al órgano legislativo o rector sobre cualquier amenaza a la independencia de las actividades de la auditoría interna o sobre cualquier injerencia en esa independencia, y proponer medidas correctivas para aumentar la eficacia de la auditoría.</b></p>	<p>organizaciones del sistema de las Naciones Unidas tenía diferentes grados de independencia funcional y operacional [...]” (párr. 35, pág. 10).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 52,4% de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas informó de que no había impedimentos o injerencias en su independencia y objetividad (véase gráfico 2, pág. 11).</li> <li>• El 19% de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas informaron de que encontraban trabas en el acceso a los registros, el personal o los activos (véase gráfico 2, pág. 11).</li> </ul>		<p>toda la información, el personal y los recursos necesarios para la realización de la labor de auditoría interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En 20 servicios de auditoría interna, el jefe del servicio presentaba anualmente una declaración sobre la independencia de la auditoría interna.</li> <li>• En las 22 cartas de auditoría interna se contemplaba la plena independencia, facultad y competencia para determinar el alcance de la labor de auditoría interna, realizar trabajos y comunicar resultados sin restricciones.</li> </ul>
<p><b>Recomendación 3. Los órganos legislativos o rectores deberían dar instrucciones a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas interesados para que faciliten la presentación de la planificación de la auditoría interna y de los resultados de la auditoría a los comités de auditoría o supervisión, cuando proceda, para su revisión por estos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] los Inspectores reiteran la recomendación 11 del informe sobre las carencias en la supervisión, conforme a la cual los órganos legislativos de cada organización deberían ordenar a sus respectivos jefes ejecutivos que los informes resumidos anuales sobre la supervisión interna se sometan al comité de auditoría o supervisión para su examen, junto con las observaciones del jefe ejecutivo presentadas por separado” (párr. 46, pág. 13).</li> <li>• “[...] los comités de auditoría o supervisión examinan los planes de auditoría en el 56% de las organizaciones” (párr. 40, pág. 12).</li> </ul>	<p>Los organismos apoyaron la recomendación 3 del informe (párr. 8, pág. 4).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada por 18 de las 20 organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> <li>• El 33% de los miembros de los comités de supervisión que respondieron a la encuesta de la DCI estaban plenamente satisfechos con el nivel global de garantías que proporcionaba el plan de auditoría interna.</li> </ul>
<p><b>Recomendación 4. Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben velar por que el</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Se señalaron [a la atención de los Inspectores] casos de injerencia en el proceso de selección de personal en al menos tres organizaciones” (párr. 54, pág. 16).</li> </ul>	<p>Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyaron en general los principios contenidos en la recomendación 4, relativa a la selección de los funcionarios de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada por 17 de las 19 organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> </ul>

Recomendaciones de la DCI (2010)	Extractos del informe de la DCI de 2010 <sup>a</sup>	Observaciones de la JJE <sup>b</sup>	Estado de aplicación en 2015 <sup>c</sup>
<p><b>personal de auditoría sea seleccionado de conformidad con el Estatuto y el Reglamento del Personal, basándose en las calificaciones y en la experiencia en materia de auditoría como principal criterio de selección. Ese personal debe seleccionarse con independencia de toda influencia de la dirección y de la administración, a fin de garantizar la imparcialidad y la transparencia y dar mayor eficacia e independencia a la función de auditoría interna.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por otra parte, “[...] también existe el riesgo de que, si no se supervisan las decisiones relativas a la contratación, tal vez se hagan nombramientos que no estén en consonancia con las políticas en materia de organización de los recursos humanos” (párr. 54, pág. 16).</li> </ul>	<p>los departamentos de auditoría. No obstante, en lo que respecta a garantizar la equidad, la transparencia y la eficacia, así como la adhesión a otras políticas pertinentes de la organización, los organismos sugirieron que la contratación, el traslado y la promoción en los puestos de auditoría fueran objeto de los mismos controles aplicados para lograr los objetivos de los demás funcionarios. Por consiguiente, los organismos sugirieron que la atención debería centrarse en asegurar la eficacia de esos controles, en lugar de crear arreglos especiales para determinadas categorías de personal. Los controles deberían especificarse teniendo debidamente en cuenta la selección de los auditores y de otras categorías de funcionarios para las labores que fueran independientes del resto de la organización correspondiente (párr. 9, pág. 4).</p>	
<p><b>Recomendación 5. Los jefes de auditoría o supervisión internas deberían velar por que el personal contratado posea experiencia en auditoría u otra experiencia pertinente, así como titulación profesional en auditoría o contabilidad, al nivel de comienzo de carrera o de ascenso, de conformidad con las mejores prácticas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] el estudio determinó que la posesión de uno de los títulos profesionales mencionados solo se exigía en el 57% de las organizaciones, aunque se valoraba en casi todas (en el 93% de ellas). En la práctica, 16 de las organizaciones estudiadas informaron de que el 75% del personal de auditoría poseía por lo menos uno de esos títulos” (párr. 63, pág. 19).</li> <li>• “[...] solo en el 38% de las organizaciones se destinaba por lo menos un 5% del presupuesto anual de auditoría a actividades de capacitación o desarrollo profesional [...]” (párr. 64, pág. 19).</li> </ul>	<p>Los organismos apoyaron la recomendación 5 relativa a la experiencia y la titulación de los funcionarios de los órganos de auditoría y supervisión internas. Sin embargo, los organismos sugirieron que, además de la contabilidad, también deberían considerarse otras titulaciones. Se señaló que, si bien las titulaciones profesionales de auditoría, como la de Auditor Interno Titulado o Auditor Titulado de Sistemas de Información, serían una clara ventaja en las contrataciones y los ascensos, no deberían ser una condición, y el jefe de auditoría o supervisión interna debería alentar a todos los funcionarios de auditoría que aún no lo hubieran hecho a que obtuvieran una o más de esas titulaciones. Además, los organismos señalaron que las mejores prácticas en la profesión de auditoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada por 17 de las 20 organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> <li>• En 16 de los 22 servicios de auditoría interna, al menos el 50% de los funcionarios tenían una titulación profesional en auditoría interna.</li> <li>• El 59% de los servicios de auditoría interna informaron de que sus presupuestos para formación eran suficientes.</li> </ul>

Recomendaciones de la DCI (2010)	Extractos del informe de la DCI de 2010 <sup>a</sup>	Observaciones de la JJE <sup>b</sup>	Estado de aplicación en 2015 <sup>c</sup>
<p><b>Recomendación 6. Los comités de auditoría o supervisión deberían, según proceda, examinar el proceso de determinación de las necesidades y planificación de la auditoría interna basado en los riesgos y proporcionar orientación sobre las posibles formas de mejorarlo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] muchas organizaciones de las Naciones Unidas se encuentran todavía en las fases preliminares de gestión del riesgo institucional, preparando los documentos de política y el marco o realizando ensayos de la fase piloto o la primera fase” (párr. 72, pág. 20).</li> <li>• “La mayoría de las organizaciones consultadas informaron de que al preparar el plan de auditoría tenían en cuenta los marcos de gestión del riesgo institucionales existentes o en proceso de preparación, según su grado de madurez [...]” (párr. 72, pág. 20).</li> <li>• No obstante, alrededor de la mitad de las organizaciones señalaron que no habían aplicado un ciclo de auditoría por nivel de riesgo o que el ciclo de auditoría no era apropiado para garantizar un nivel de riesgo aceptable” (párr. 73, pág. 21).</li> <li>• “[...] se indicó que las auditorías se basaban por lo general en el riesgo inherente y no en el riesgo residual” (párr. 74, pág. 21).</li> </ul>	<p>interna también indicaban que las funciones de auditoría interna también deberían recurrir a aptitudes disponibles a nivel interno que no estuviesen basadas necesariamente en la auditoría o la contabilidad (párr. 10, pág. 5).</p> <p>Los organismos estuvieron de acuerdo con la recomendación 6, y sugirieron que los comités de auditoría o supervisión deberían examinar y orientar las mejoras del proceso de planificación de la auditoría interna (párr. 11, pág. 5).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada por 14 de las 15 organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> <li>• Siete de las 22 organizaciones (41%) tenían en cuenta sus marcos de GRI en el desarrollo de su plan de auditoría interna.</li> <li>• Las 22 organizaciones contaban con procesos formales de planificación de la auditoría interna basada en los riesgos.</li> <li>• Durante las entrevistas, los miembros del personal directivo superior a menudo indicaron que no entendían cómo la auditoría interna formulaba su evaluación del riesgo.</li> </ul>
<p><b>Recomendación 7. Para mejorar la eficiencia, los órganos legislativos o rectores de las organizaciones interesadas deberían dar instrucciones a los jefes ejecutivos para que revisen la dotación de personal de auditoría y el presupuesto elaborado por el jefe de auditoría</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Desde 2006 se han incrementado los recursos de auditoría en 12 organizaciones [...]” (párr. 79, pág. 23).</li> <li>• “Muchos jefes de auditoría interna expresaron a los inspectores su satisfacción general por el nivel de recursos disponibles para la actividad de auditoría; el 40%, sin embargo, indicó que la cuestión de los recursos representa una dificultad/limitación considerable para la</li> </ul>	<p>Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyaron la recomendación 7, y exhortaron a los órganos legislativos o rectores a que pidiesen a los jefes ejecutivos que velasen por que la función de auditoría dispusiera de recursos suficientes para llevar a cabo el plan de auditoría (párr. 12, pág. 5).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada por las ocho organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> <li>• El resultado de la encuesta muestra que el 32% de los jefes de auditoría interna estaban plenamente satisfechos con el nivel de recursos de auditoría interna.</li> </ul>

<i>Recomendaciones de la DCI (2010)</i>	<i>Extractos del informe de la DCI de 2010<sup>a</sup></i>	<i>Observaciones de la JJE<sup>b</sup></i>	<i>Estado de aplicación en 2015<sup>c</sup></i>
<p><b>o supervisión internas, teniendo en cuenta la opinión de los comités de auditoría o supervisión, cuando proceda, y deberían sugerir a los jefes ejecutivos una línea de acción apropiada, a fin de que la función de auditoría disponga de recursos suficientes para aplicar el plan de auditoría.</b></p>	<p>función de auditoría interna en la OACI, la OIT, la OMI, la OMM, la OMPI, la ONUDI, la OOPS y la UPU” (párr. 81, pág. 23).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al aplicar la fórmula de la DCI, el 70% de las organizaciones quedaban por debajo del intervalo en lo relativo al número de auditores internos (véase el cuadro 1, pág. 23).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>En el anexo V (A y B) puede verse más información sobre el presupuesto y la dotación de personal de auditoría interna para 2015.</li> </ul>
<p><b>Recomendación 8. Para mejorar la rendición de cuentas y la transparencia, los órganos legislativos o rectores interesados deberían exigir que el jefe de auditoría o supervisión internas les presente, anualmente y por escrito, un informe sobre los resultados de la auditoría y publique tales informes anuales en los sitios web de las organizaciones. Los informes anuales deberían tratar de la aplicación del plan de auditoría, de los principales riesgos, de la clasificación de la auditoría de las entidades auditadas, de los problemas de la gobernanza y de control, de las principales conclusiones y recomendaciones y de la aplicación de las recomendaciones pendientes, así como de cualquier cuestión relativa a la independencia, a los recursos o a otros problemas que incidan negativamente en la eficacia de los trabajos de auditoría.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“[Los informes] se presentan oralmente o por escrito a los jefes ejecutivos con periodicidad trimestral o semestral, o por lo menos cada año, aunque en las Naciones Unidas y en la OIT los informes nunca son orales” (párr. 90, pág. 27).</li> <li>“En la mayoría de las organizaciones, pero no en la OIEA, en la ONUDI ni en la OOPS, se presenta un informe anual resumido a los órganos legislativos o rectores, directamente o por conducto del jefe ejecutivo” (párr. 90, pág. 27).</li> <li>En 14 de los informes de auditoría interna se abarcaban cuestiones relativas a la independencia (véase gráfico 4, pág. 28).</li> </ul>	<p>Los organismos apoyaron la recomendación 8 del informe de la DCI (párr. 13, pág. 5).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicada por 2 de las 3 organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> <li>El 45% de los servicios de auditoría interna no incluían una declaración explícita de la independencia en su informe anual.</li> <li>Los 22 servicios de auditoría interna preparaban informes anuales o resumidos sobre sus actividades y los resultados de la ejecución del plan de trabajo de la auditoría interna.</li> </ul>

<i>Recomendaciones de la DCI (2010)</i>	<i>Extractos del informe de la DCI de 2010<sup>a</sup></i>	<i>Observaciones de la JJE<sup>b</sup></i>	<i>Estado de aplicación en 2015<sup>c</sup></i>
<p><b>Recomendación 9. La administración y los jefes de auditoría o supervisión internas deberían, según proceda, mejorar sus mecanismos de seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de auditoría de conformidad con las mejores prácticas, en particular mediante la utilización de sistemas de seguimiento electrónico y medidas de vigilancia, la presentación de informes a los jefes ejecutivos o a un comité de gestión por lo menos semestralmente y a los órganos legislativos o rectores anualmente, y la divulgación de las recomendaciones no aplicadas que puedan entrañar riesgos importantes. Por la misma razón, la administración debería velar por que se facilitara prontamente a los jefes de auditoría o supervisión internas información sobre el estado de aplicación de las recomendaciones. Convendría asignar los recursos necesarios para establecer o fortalecer el sistema o solicitar autorización de los órganos legislativos o rectores con ese fin.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 4,8% de los servicios de auditoría interna no disponía de una base de datos o sistema electrónico de seguimiento de las recomendaciones de la auditoría interna; el 28,6% tenían una aplicación o base de datos interna basada en la TI; el 28,6% tenía un sistema en línea; el 38,1% utilizaba hojas de cálculo Excel o equivalentes (véase el gráfico 5, pág. 29).</li> <li>• Detalles sobre la supervisión de la aplicación de las recomendaciones de la auditoría (véase el gráfico 6, pág. 31).</li> </ul>	<p>Los organismos estuvieron de acuerdo con la recomendación 9 y varias organizaciones indicaron que habían experimentado mejoras en el seguimiento de las recomendaciones de la auditoría tras la aplicación de sistemas informáticos para ese fin (párr. 14, pág. 6).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada por 16 de las 19 organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> <li>• Los 22 servicios de auditoría interna informaron de que habían establecido un proceso de seguimiento en virtud del cual la administración tenía que informar sobre la situación de las recomendaciones de la auditoría interna.</li> <li>• Los 22 servicios de auditoría interna validaron la aplicación del plan de acción de las administración gestión completado.</li> <li>• En 14 de 22 organizaciones, la administración asumió de forma centralizada la responsabilidad del seguimiento de sus propias respuestas para todas las recomendaciones de supervisión, incluidas las de la auditoría interna, la auditoría externa y la DCI.</li> </ul>
<p><b>Recomendación 10. Para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas, los órganos legislativos o rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas interesados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La OACI, la OMI, la UIT y la UPU carecían de un programa formal de garantía y mejora de la calidad en vigor (párr. 102, pág. 32).</li> <li>• La clasificación de la actividad de auditoría en las organizaciones de las Naciones Unidas era de “se ajusta en general” en 10 organizaciones,</li> </ul>	<p>Los organismos del sistema de las Naciones Unidas apoyaron la recomendación 10, y pidieron que se realizaran evaluaciones independientes de la calidad de las funciones de auditoría interna (párr. 15, pág. 6).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada por 4 de las 5 organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> <li>• Hasta la fecha, 18 de 22 servicios de auditoría interna (82%) han completado</li> </ul>

Recomendaciones de la DCI (2010)	Extractos del informe de la DCI de 2010 <sup>a</sup>	Observaciones de la JJE <sup>b</sup>	Estado de aplicación en 2015 <sup>c</sup>
<p><b>deberían velar por que la auditoría interna sea sometida, cada cinco años, a una evaluación independiente externa de la calidad o a una autoevaluación con validación independiente externa, de conformidad con las Normas del Instituto de Auditores Internos, y deberían velar por que se tomen medidas correctivas para que los trabajos de la auditoría interna sean, en general, conformes a las normas del Instituto.</b></p>	<p>y “se ajusta parcialmente” en otras 6 (véase párr. 106, pág. 33).</p>		<p>al menos una evaluación externa de la calidad y la mayoría de ellas la superaron con éxito.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La clasificación de la actividad de auditoría en las organizaciones de las Naciones Unidas era de “se ajusta en general” en 15 organizaciones, y “se ajusta parcialmente” en otras 2.</li> </ul>
<p><b>Recomendación 15. Para mejorar la rendición de cuentas, los controles y el cumplimiento de las normas, los órganos legislativos deberían modificar los mandatos de los comités de auditoría o supervisión para incluir la revisión del desempeño de los auditores tanto internos como externos, así como otras funciones, entre ellas la gobernanza y la gestión de riesgos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algo menos del 90% de los comités de supervisión tenía una función en el examen de la idoneidad de los procesos de auditoría interna (véase el gráfico 12, pág. 56).</li> <li>• Cerca del 75% de los comités de supervisión tenía una función en el examen periódico de la carta del comité de supervisión (véase el gráfico 12, pág. 56).</li> <li>• La mitad de los comités de supervisión tenía una función en el examen de la idoneidad de los procesos de auditoría externa (véase el gráfico 12, pág. 56).</li> </ul>	<p>Como en recomendaciones anteriores, los organismos no formularon observaciones sobre el contenido de la recomendación 15, observando que los mandatos de los comités de auditoría o supervisión eran competencia de los órganos legislativos o rectores (párr. 20, pág. 7).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada por 11 de las 14 organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> <li>• El 94% de los comités de supervisión desempeñaba un papel en el plan de auditoría interna.</li> <li>• El 100% de los comités de supervisión desempeñaba un papel en la determinación del presupuesto y los recursos de la auditoría interna.</li> </ul>
<p><b>Recomendación 16: Los órganos legislativos deberían exigir que se revise regularmente, al menos cada tres años, la carta de los comités de auditoría o supervisión, y cualquier cambio debería someterse a la aprobación de los órganos legislativos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] la carta o el mandato del comité de auditoría o supervisión son sometidos a la aprobación de solamente el jefe ejecutivo en la UPU, el ACNUR, el UNICEF, el UNFPA y el PNUD” (párr. 189, pág. 48).</li> </ul>	<p>Los organismos convinieron en que la carta de los órganos de auditoría y supervisión debería revisarse periódicamente. En algunas organizaciones, esos órganos son establecidos por el jefe ejecutivo, que, por lo tanto, asume la responsabilidad de la revisión de los mandatos y las cartas de los órganos de auditoría o supervisión (párr. 21, pág. 7).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada por 14 de las 15 organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> <li>• La carta o el mandato del comité de auditoría o supervisión son sometidos solamente a la aprobación del jefe ejecutivo en el UNICEF y el UNFPA.</li> </ul>

Recomendaciones de la DCI (2010)	Extractos del informe de la DCI de 2010 <sup>a</sup>	Observaciones de la JJE <sup>b</sup>	Estado de aplicación en 2015 <sup>c</sup>
<p><b>Recomendación 17. Los órganos legislativos o rectores deberían elegir o designar a los miembros de los comités de auditoría o supervisión, cuyo número debería estar comprendido entre cinco y siete, teniendo debidamente en cuenta su competencia profesional, su distribución geográfica y el equilibrio de género, para que representen los intereses colectivos de los órganos rectores. Los candidatos deberían ser seleccionados por un comité, a menos que el comité de auditoría o supervisión sea un subcomité de los órganos legislativos o rectores, para garantizar el cumplimiento de esos requisitos, en particular la independencia antes de su nombramiento.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 de 14 comités (los de la UNESCO y la UPU) tenían menos de cinco miembros (véase el gráfico 13, pág. 59).</li> <li>• El promedio del número de miembros de los comités de supervisión era de 5,5 (véase gráfico 13, pág. 59).</li> <li>• “En la mayoría de los casos, los nombramientos han de ser aprobados por el jefe ejecutivo o el órgano legislativo o rector” (párr. 193, pág. 59).</li> </ul>	<p>Los organismos respondieron a la recomendación 17 sugiriendo que el arreglo propuesto podría complicar innecesariamente el proceso. Los organismos informaron del éxito obtenido utilizando un sistema en virtud del cual el jefe ejecutivo nombra a los miembros de los comités, con la aprobación de los órganos rectores, creando así un equipo de expertos externos con experiencia y conocimientos profesionales complementarios en las distintas regiones geográficas. Además, los organismos observaron que, si bien en la recomendación se alentaba a que los miembros del comité de supervisión fuesen nombrados por los órganos rectores, cabía subrayar que los comités de supervisión no eran órganos políticos y, por consiguiente, debían estar integrados por expertos en materia de supervisión que fueran ajenos e independientes de la organización (párr. 22, pág. 7).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 78% de los comités de supervisión desempeñaba un papel en el examen de la carta de la auditoría.</li> <li>• El 72% de los servicios de auditoría interna sometía a la aprobación del órgano rector o legislativo la carta del comité de supervisión.</li> <li>• Aplicada por 13 de las 15 organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> <li>• En el caso de diez servicios de auditoría interna, los órganos legislativos o rectores se encargaban de aprobar el nombramiento de los miembros del comité de auditoría o supervisión.</li> <li>• En 13 de 18 comités de supervisión, existía un proceso o política formal para la contratación de sus miembros.</li> </ul>

<i>Recomendaciones de la DCI (2010)</i>	<i>Extractos del informe de la DCI de 2010<sup>a</sup></i>	<i>Observaciones de la JJE<sup>b</sup></i>	<i>Estado de aplicación en 2015<sup>c</sup></i>
<p><b>Recomendación 18. Para garantizar la transparencia y difundir las prácticas óptimas, el presidente del comité de auditoría o supervisión debería presentar directamente a los órganos legislativos o rectores al menos un informe anual en el que figuren, en su caso y por separado, los comentarios de los jefes ejecutivos, informe que se debería publicar en el sitio de la organización en la web, con arreglo a las prácticas óptimas en la materia.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] la mayoría de los comités de auditoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas rinden informe a los órganos legislativos o rectores por conducto del director ejecutivo; así es en el ACNUR, la FAO, la OIT, la UNESCO, el UNFPA, el UNICEF y la UNOPS” (párr. 202, pág. 61).</li> <li>• En la OIT, la OMM, la OMPI, las Naciones Unidas, el PNUD, el UNFPA y el UNICEF los informes se publican en el sitio de la organización en la web (véase el párr. 203, pág. 62).</li> </ul>	<p>Los organismos convinieron en que los presidentes de los comités de auditoría y supervisión deberían presentar al menos un informe anual directamente a los órganos legislativos o rectores, respetando las demás consideraciones que figuran en la recomendación 18 (párr. 23, pág. 8).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada por 13 de las 14 organizaciones a las que iba dirigida (WBTS).</li> <li>• Los 18 comités de supervisión estaban obligados por su carta o por la práctica a presentar un informe anual sobre la auditoría interna al consejo de administración, órgano legislativo o junta ejecutiva.</li> </ul>

## Anexo III

### Metodología e instrumentos de recopilación de datos

En el presente examen se utilizaron los siguientes elementos metodológicos e instrumentos de recopilación de datos.

#### A. Examen documental

Se reunió y analizó la información sobre la auditoría interna y sus interesados, en versión impresa o publicada en Internet. Eso incluyó los valores de referencia, normas profesionales, instrumentos de evaluación y estudios realizados por el Instituto de Auditores Internos y otros órganos profesionales; los sitios web de las organizaciones participantes; las cartas de los comités de auditoría y supervisión internas; las estructuras orgánicas y de gobernanza; los documentos de planificación y presupuestos; los informes de la auditoría interna, los comités de supervisión y otras partes interesadas en cuestiones relativas a la supervisión; y los exámenes anteriores realizados por la DCI y otras entidades del sector público y privado.

#### B. Cuestionario institucional

Se reunió la información mediante un cuestionario enviado a cada una de las organizaciones participantes en busca de una única respuesta institucional. Esa información era necesaria para evaluar los servicios de auditoría interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La información también facilitó una base de datos estadísticos sobre esos servicios. Se recibieron respuestas de los servicios de auditoría interna de las 22 organizaciones, lo que supuso una tasa de respuesta del 100%.

#### C. Encuestas sobre la percepción

Para complementar la información obtenida de las respuestas al cuestionario, la DCI envió encuestas a siete grupos principales de interesados a fin de recabar sus percepciones y opiniones sobre la auditoría interna. Esos siete grupos fueron:

- *Los jefes ejecutivos*: para obtener sus opiniones como uno de los principales interesados y el principal destinatario de los servicios de auditoría interna;
- *Los miembros de los órganos rectores*<sup>a</sup>: como uno de los principales clientes de las funciones de auditoría interna que pueden recurrir a la labor de esta para obtener garantías sobre la eficacia de la organización;
- *Los jefes de auditoría o supervisión interna*<sup>b</sup>: como directores responsables de la prestación de los servicios de auditoría interna;

---

<sup>a</sup> El término se utiliza a lo largo del informe para referirse al órgano de más alto nivel integrado por los Estados miembros.

<sup>b</sup> El término se utiliza a lo largo del informe para referirse al “jefe ejecutivo de auditoría” según las Normas del Instituto de Auditores Internos. En el sistema de las Naciones Unidas se utilizan distintos títulos (pueden verse más detalles en el anexo I).

- *El personal de auditoría interna:* para comprender sus opiniones sobre los puntos fuertes y los problemas de la auditoría interna en el marco de sus respectivas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas;
- *El personal directivo superior<sup>c</sup>:* como clientes de la auditoría interna que mantienen una interacción periódica y directa con ese servicio durante el proceso de auditoría;
- *Los miembros de los comités de supervisión:* debido a sus conocimientos especializados en la materia y su función de asesorar a los jefes ejecutivos y los órganos rectores sobre la eficacia de la auditoría interna;
- *Los auditores externos:* por sus percepciones acerca de la función, la eficacia y el valor añadido de la función de auditoría interna como profesionales homólogos de la auditoría interna.

Las tasas de respuesta a las encuestas de percepción fueron buenas en general. Pueden verse los detalles en el cuadro que figura a continuación.

#### Tasas de respuesta y número de entrevistas por categoría de interesados

	<i>Respuestas a las encuestas (número)</i>	<i>Tasa de respuesta de la encuesta (en porcentaje)</i>	<i>Entrevistas (número)</i>
Jefes ejecutivos	11	42	9
Miembros de los órganos rectores	173	17	7
Jefes de auditoría o supervisión interna	18	81	15
Personal de auditoría interna	159	52	18
Miembros del comité de supervisión	54	67	7
Personal directivo superior	246	58	27
Auditores externos	35	85	4

*Fuente: Recopilación de la DCI 2015.*

Para el examen, fue necesario y útil agregar los datos de las encuestas de percepción para presentar los resultados a nivel de todo el sistema. Sin embargo, debido a las enormes diferencias de tamaño entre las organizaciones, las respuestas de determinados grupos habrían sido predominantemente un reflejo de las organizaciones con un gran número de encuestados. Ese fue el caso de las encuestas en que la participación guardaba relación con el tamaño de la organización, es decir, para el personal de auditoría interna, el personal directivo superior y, en cierta medida, los miembros de los comités de supervisión. A fin de reducir las discrepancias, se ajustaron los resultados de las encuestas de esos tres grupos de interesados a fin de que la respuesta de cada organización participante tuviera el mismo peso<sup>d</sup>.

Los resultados ajustados de la encuesta de personal de auditoría interna, el personal directivo superior y los miembros de los comités de supervisión se han utilizado sistemáticamente en todo el informe, mientras que los resultados de la encuesta entre los

<sup>c</sup> A los fines del presente estudio, se identificó una lista de las funciones representativas del personal directivo superior, junto con representantes de los dirigentes, y la encuesta se envió a los respectivos titulares.

<sup>d</sup> Para cada pregunta se calculó la media de respuestas en cada organización. A continuación se calculó un promedio de las respuestas de las 22 organizaciones para dar la clasificación global del sistema de las Naciones Unidas, en el que cada organización recibió el mismo peso, independientemente de su tamaño relativo y la tasa de respuesta.

jefes ejecutivos, los jefes de auditoría o supervisión interna, los miembros de los órganos rectores y los auditores externos no se han ajustado.

Una buena tasa de respuesta es fundamental para asegurar la validez, la fiabilidad y la posibilidad de generalizar las conclusiones del estudio. Una de las limitaciones de los datos que se presentan en este examen es el número desigual de respuestas entre las distintas categorías y organizaciones. Por ejemplo, si bien las encuestas tuvieron una elevada tasa de respuesta entre los jefes de auditoría o supervisión interna, la tasa de respuesta de los miembros de los órganos rectores fue baja en comparación. Como se indicó anteriormente, la necesidad de ajustar el peso de las respuestas en algunas encuestas significó que se diera a los pocos encuestados en las organizaciones más pequeñas el mismo peso que al mayor número de encuestados en otras organizaciones.

Otra limitación de los datos sobre la percepción fue que algunas encuestas (personal de auditoría interna, jefes ejecutivos, directivos superiores y miembros de los órganos rectores) fueron organizadas de manera centralizada por los coordinadores de la DCI en cada organización. En el caso de varias organizaciones, no se informó a la DCI del número definitivo de personas a las que se distribuyeron encuestas (población de la encuesta) y no pudo verificar como se abordaron los casos de quienes no respondieron (es decir, mensajes de correo electrónico devueltos, mensajes de ausencia del despacho, preguntas de seguimiento sobre la población de la encuesta).

Para mitigar esas limitaciones, los resultados de la encuesta se triangularon con las entrevistas, los documentos y el examen documental para garantizar la solidez de los resultados y conclusiones.

#### **D. Entrevistas y misiones**

Para triangular el cuestionario institucional y los datos de la encuesta sobre la percepción, se reunió información adicional en entrevistas individuales o de grupo. Las entrevistas se realizaron en persona, por videoconferencia o por teléfono. En total, se llevaron a cabo 87 entrevistas entre los siete principales grupos de interesados, así como con organizaciones externas para la comparación. Las entrevistas con las organizaciones participantes permitieron a los Inspectores estudiar más a fondo las cuestiones planteadas en las encuestas y en el cuestionario y formular preguntas de seguimiento. Las entrevistas también brindaron la oportunidad de comparar las prácticas de otras organizaciones internacionales y Gobiernos nacionales. Las siguientes organizaciones recibieron a los Inspectores para la realización de las entrevistas (enumeradas por ubicación):

- Ginebra (OMS, OMPI, OIT, OMM, UIT);
- Nueva York (Secretaría de las Naciones Unidas, PNUD, UNICEF, UNFPA, ONU-Mujeres);
- Washington D.C. (Banco Mundial, FMI, OPS);
- Montreal (OACI);
- Ottawa (Gobierno del Canadá: Junta del Tesoro de la Secretaría del Canadá, Oficina del Auditor General del Canadá);
- París (UNESCO, OCDE);
- Bruselas (Comisión Europea, OTAN);
- Roma (PMA, FAO, FIDA);
- Viena (UNODC, ONUDI, OIEA, OSCE);

- Manila (Banco Asiático de Desarrollo);
- Londres (OMI, Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte: Ministerio de Economía y Hacienda);
- Ammán (OOPS).

## **E. Análisis oficial de los documentos**

Se prepararon listas de verificación para garantizar un examen sistemático de los principales documentos de las organizaciones participantes. Entre los documentos examinados con esas listas de verificación cabe mencionar las cartas de auditoría interna, cartas de comités de supervisión, informes anuales de auditoría interna, informes anuales de comités de supervisión, estrategias de auditoría interna y planes de auditoría basados en los riesgos. Las listas de verificación se elaboraron sobre la base de las normas internacionales de auditoría interna elaboradas por el Instituto de Auditores Internos. A lo largo de todo el informe se ha hecho referencia a los resultados del análisis formal de los documentos para apoyar las conclusiones.

## **F. Garantía de calidad**

En la medida de lo posible, los materiales relacionados con el examen (mandato, cuestionario, encuestas, conclusiones preliminares y recomendaciones) se compartieron en diversas etapas del examen con un grupo de interesados clave (dentro de la DCI y con miembros de UN-RIAS en Ginebra) para su validación y para recibir observaciones. En septiembre de 2015, los Inspectores presentaron información preliminar sobre los datos reunidos y los primeros resultados en la reunión anual de UN-RIAS, celebrada en Manila, para recabar sus opiniones y comentarios.

De conformidad con el artículo 11.2 del estatuto de la DCI, antes de ultimar el presente informe se realizaron consultas entre los Inspectores a fin de someter las conclusiones y recomendaciones en él formuladas al juicio colectivo de la Dependencia. Un proyecto del informe se distribuyó a las organizaciones para que subsanaran posibles errores de hecho y formularan observaciones sustantivas sobre los resultados, las conclusiones y las recomendaciones.

## Anexo IV

### Las tres líneas de defensa en el sistema de las Naciones Unidas

Las tres líneas de defensa pueden describirse de la siguiente forma:

- *Primera línea de defensa:* funciones habituales de la administración que ponen en práctica los controles (incluidos los procedimientos, las políticas y la delegación de autoridad) diseñados para alcanzar los objetivos y gestionar los riesgos;
- *Segunda línea de defensa:* funciones para supervisar los riesgos (incluida la gestión del riesgo institucional, los marcos internos de control, la gestión del rendimiento o basada en los resultados y otros procesos de supervisión de la gestión específicos para cada organización) y procurar que los controles de la primera línea funcionen según lo previsto;
- *Tercera línea de defensa:* funciones de supervisión independientes (incluidas la auditoría interna, la investigación, la inspección y la evaluación) que proporcionan garantías objetivas y asesoramiento de otro tipo sobre la eficacia de la gobernanza, la gestión del riesgo y los controles internos<sup>a</sup>.



Adaptado por la DCI para el sistema de las Naciones Unidas de la Federación de Asociaciones Europeas de Gestión de Riesgos y la Confederación Europea de Institutos de Auditores Internos<sup>b</sup>: *Guidance on the 8th Company Law Directive, article 41.*

<sup>a</sup> Normas del Instituto de Auditores Internos (2012): 2110 (“Gobierno”); 2120 (“Gestión de Riesgos”); y 2130 (“Control”). En las Normas se requiere que la auditoría interna evalúe y contribuya a la mejora de los procesos de gobernanza, gestión del riesgo y control interno.

<sup>b</sup> Federación de Asociaciones Europeas de Gestión de Riesgos y Confederación Europea de Institutos de Auditoría Interna; véase Instituto de Auditores Internos, *The Three Lines of Defence and Effective Risk Management and Control*, documento de posición, enero de 2013, pág. 2.

## Anexo V

## Presupuestos, personal y resultados de la auditoría interna

## A. Proporción del presupuesto del servicio de auditoría interna con respecto al presupuesto total, por organización (2015)

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	Organización			Auditoría interna			Total (en porcentaje)
	PO	RE	Total (A)	PO	RE	Total (B)	(B/A)
Secretaría de la ONU			12,189,632			35,139 *	0.29 *
ACNUR			6,234,449			7,232	0.12
PNUD			5,516,014			14,256	0.26
UNICEF			4,954,863			7,600	0.15
PMA			8,428,700			4,384 **	0.05
OMS			3,977,000			3,278	0.08
FAO			1,221,500			3,433	0.28
UNFPA			991,359			3,221	0.32
<b>Grandes (promedio del grupo)</b>							<b>0.19% ***</b>
OOPS			744,000			3,888	0.52
OIT			741,350			2,107	0.28
UNESCO			762,500			1,153	0.15
UNOPS			691,354			1,339	0.19
OIEA			620,015			1,116	0.18
OMPI			412,740			895	0.22
ONUDI			381,049			850	0.22
ONU-Mujeres			358,467			1,500	0.42
<b>Medianas</b>							<b>0.27%</b>
ONUSIDA			287,420			660	0.23
OACI			202,947			555 ****	0.27
UIT			171,617			648	0.38
OMM			96,000			105	0.11
OMI			73,573			340	0.46
UPU			60,981			130	0.21
<b>Pequeñas</b>							<b>0.28%</b>
<b>Media ponderada</b>							<b>0.25%</b>

A los fines del presente informe, las organizaciones se clasificaron como “grandes” (presupuesto anual > 900 millones de dólares), “medianas” (presupuesto anual = 300 millones a 900 millones de dólares) y “pequeñas” (presupuesto anual < 300 millones de dólares). Esa clasificación se ha utilizado a lo largo de todo el informe con fines analíticos.

PO: recursos del presupuesto ordinario; RE: recursos extrapresupuestarios.

\* Incluye la suma de 7.232 millones de dólares para los servicios de auditoría interna del ACNUR.

\*\* El presupuesto de auditoría interna del PMA proviene de su presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.

\*\*\* Esa media ponderada se calcula excluyendo la suma de 7.232 millones de dólares destinada a los servicios de auditoría interna del ACNUR según se explica en (\*).

\*\*\*\* Debido a la ubicación conjunta de distintas actividades de supervisión en la Oficina de Evaluación y Auditoría Interna, la cifra es una estimación del presupuesto de la Oficina dedicado a la labor de auditoría interna.

## B. Proporción del personal del servicio de auditoría interna en relación con todo el personal, por organización (2015)

	Organización			Auditoría interna			Total (en porcentaje)
	Profesional	Apoyo*	Total (A)	Profesional	Apoyo*	Total (B)	(B)/(A)
Secretaría de la ONU			41,081			196 **	0.48 **
ACNUR			10,753			25 ***	-
PNUD			7,528			59	0.78
UNICEF			12,335			26	0.21
PMA			1,982			20	0.98
OMS			6,237			11	0.18
FAO			2,945			17	0.58
UNFPA			2,609			12	0.46
<b>Grandes (promedio del grupo)</b>							<b>0.52%</b>
OOPS			29,371			10	0.03
OIT			2,965			7	0.24
UNESCO			2,073			8	0.39
UNOPS			617			4	0.65
OIEA			1,939			7	0.36
OMPI			1,205			3	0.25
ONUDI			704			5	0.71
ONU-Mujeres			605			4	0.66
<b>Medianas</b>							<b>0.41%</b>
ONUSIDA			826			3	0.36
OACI			690			2 ****	0.35
UIT			738			4	0.49
OMM			270			3	1.11
OMI			291			4	1.37
UPU			255			0	0.00
<b>Pequeñas</b>							<b>0.61%</b>
<b>Media ponderada</b>							<b>0.51%</b>

\* El personal de apoyo incluye al personal de servicios generales (G) y personal conexo, así como al personal del servicio móvil.

\*\* Incluye 25 funcionarios dedicados a los servicios de auditoría interna del ACNUR.

\*\*\* Veinticinco funcionarios tienen contrato con la OSSSI y no se consideran personal del ACNUR.

\*\*\*\* Debido a la ubicación conjunta de diferentes actividades de supervisión en la Oficina de Evaluación y Auditoría Interna, la cifra es una estimación del personal dedicado a labores de auditoría interna.

### C. Resultados de la auditoría interna reales (2014) y presupuestados (2015), por organización

<i>Organización</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
	<i>Número de resultados de la auditoría interna</i>	<i>Número de resultados de la auditoría interna</i>
Secretaría de la ONU	147	162
ACNUR	21	38
PNUD	119	48
UNICEF	39	38
PMA	19	19
OMS	14	17
FAO	34	41
UNFPA	22	25
<b>Grandes (promedio del grupo)</b>	<b>52</b>	<b>49</b>
OOPS	14	15
OIT	14	12
UNESCO	13	14
UNOPS	30	48
OIEA	20	20
OMPI	5	7
ONUDI	4	7
ONU-Mujeres	8	8
<b>Medianas</b>	<b>14</b>	<b>16</b>
ONUSIDA	6	6
OACI	5	5
UIT	4	4
OMM	11	11
OMI	8	6
UPU	2	2
<b>Pequeñas</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

\* Las cifras correspondientes a la Secretaría de las Naciones Unidas se han ajustado a fin de reflejar los resultados de la auditoría interna facilitados por el ACNUR. Eso incluye 21 resultados en 2014 y 38 en 2015.

## Anexo VI

### Percepción de los interesados de la auditoría interna

El presente anexo contiene un resumen de las percepciones de los interesados sobre las tres dimensiones esenciales de la auditoría interna:

- *Garantías:* la auditoría interna proporciona garantías sobre los procesos de gobernanza, gestión del riesgo y control de la organización que la ayudan a alcanzar sus objetivos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento;
- *Objetividad:* con su compromiso con la integridad y la rendición de cuentas, la auditoría interna proporciona un valor a los órganos rectores y al personal directivo superior como fuente objetiva de asesoramiento independiente;
- *Perspectiva:* la auditoría interna es un catalizador para la mejora de la eficacia y la eficiencia de la organización, al ofrecer una perspectiva y formular recomendaciones basadas en análisis y evaluaciones de los datos y los procesos institucionales.

Dependiendo del aspecto concreto, todos o algunos de los siete grupos de interesados identificados para el presente examen fueron encuestados. Las cifras totales y los porcentajes se han redondeado, por lo que no siempre el total es igual a la suma de las partes.

#### A. Garantías

##### La auditoría interna se ha convertido en un elemento esencial de la estructura de rendición de cuentas de la organización

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>	<i>Órganos rectores</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	78	51	60	78	54	54	59
Parcialmente de acuerdo	22	35	30	11	33	31	19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	6	4	11	4	5	0
Parcialmente en desacuerdo	0	4	6	0	4	4	13
En desacuerdo	0	3	0	0	4	3	3
No sabe	0	0	0	0	1	2	6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

##### El comité de supervisión es una parte efectiva del mecanismo de supervisión del órgano rector

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Órganos rectores</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	35	67	63	48	48
Parcialmente de acuerdo	41	21	0	24	21
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	9	25	11	3

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Órganos rectores</i>	<i>Audidores externos</i>
Parcialmente en desacuerdo	0	1	0	2	3
En desacuerdo	0	1	13	3	7
No sabe	6	0	0	11	17
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**El jefe de auditoría o supervisión interna desempeña un importante papel en la organización y proporciona una valiosa asistencia ayudando al órgano rector en el desempeño de sus responsabilidades de supervisión**

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Órganos rectores</i>
De acuerdo	79	67	56	53
Parcialmente de acuerdo	0	12	0	27
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	12	22	6
Parcialmente en desacuerdo	0	4	11	6
En desacuerdo	0	6	11	1
No sabe	5	0	0	7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**En el plan de trabajo de la auditoría interna se abordan de manera apropiada las esferas de mayor riesgo de la organización**

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	68	60	41	75	35	33
Parcialmente de acuerdo	21	23	45	0	39	37
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6	5	13	5	13
Parcialmente en desacuerdo	5	7	5	0	10	7
En desacuerdo	0	2	4	13	7	7
No sabe	0	2	0	0	5	3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**El plan de trabajo de la auditoría interna proporciona un buen nivel de garantía global sobre los procesos de control interno, gestión del riesgo y gobernanza en toda la organización**

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	58	46	33	75	42	37

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>	<i>Audidores externos</i>
Parcialmente de acuerdo	37	34	52	0	36	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	8	3	13	5	10
Parcialmente en desacuerdo	0	7	8	0	7	0
En desacuerdo	5	6	3	13	4	10
No sabe	0	0	0	0	5	3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**La auditoría interna proporciona servicios de auditoría de gran calidad que producen resultados profesionales, fiables y basados en pruebas**

(En porcentaje)

	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Personal directivo superior</i>
De acuerdo	52	40
Parcialmente de acuerdo	42	43
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8
Parcialmente en desacuerdo	3	5
En desacuerdo	0	3
No sabe	0	1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**La auditoría interna proporciona enfoques innovadores y prácticas punteras desde los puntos de vista profesional y tecnológico**

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>	<i>Órganos rectores</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	53	47	31	63	20	23	27
Parcialmente de acuerdo	37	25	44	13	27	34	33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	9	16	13	29	15	13
Parcialmente en desacuerdo	5	10	5	0	6	7	3
En desacuerdo	0	4	4	13	6	5	10
No sabe	0	5	0	0	12	17	13
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**En su opinión ¿cuáles son las formas más importantes de servicios de auditoría que ofrece la auditoría interna? Sírvase clasificarlos por orden de preferencia, desde uno (más necesario) a cuatro (menos necesario) (aunque también puede ser importante)**

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>	<i>Órganos rectores</i>	<i>Audidores externos</i>
Auditorías del cumplimiento	2,28	1,95	1,77	1,00	1,78	1,70	1,69

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>	<i>Órganos rectores</i>	<i>Audidores externos</i>
Operacional/Rendimiento	1,65	1,39	1,83	2,13	1,94	1,66	1,93
Gestión de la información IT	2,94	2,82	2,87	3,43	3,22	3,32	2,77
Servicios de asesoría	3,11	3,16	3,34	3,13	2,67	3,12	3,30

## B. Objetividad

### La función de auditoría interna es independiente y tiene suficiente capacidad y autoridad para acceder a las personas y la información que necesita para hacer su trabajo

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	94	69	45	100	73	47
Parcialmente de acuerdo	6	26	40	0	12	34
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	1	5	0	7	3
Parcialmente en desacuerdo	0	1	7	0	2	6
En desacuerdo	0	3	3	0	5	9
No sabe	0	0	0	0	1	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### ¿Ha habido casos en que se impidiera a los auditores internos el acceso a personas, documentos o información que usted considere una violación grave de la independencia, durante los últimos cinco años?

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>
Sí	0	3
No	100	98
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### ¿Ha habido casos de presiones de la administración para modificar los resultados, opiniones o recomendaciones de la auditoría que usted considere una violación grave de la independencia, durante los últimos cinco años?

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>
Sí	6	7
No	94	93
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### La función de auditoría interna cuenta con recursos apropiados (humanos y financieros) para desempeñar su labor en la organización

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>	<i>Órganos rectores</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	32	27	24	44	36	27	13
Parcialmente de acuerdo	37	25	46	33	20	27	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	7	9	11	15	14	3
Parcialmente en desacuerdo	11	19	13	0	6	6	20
En desacuerdo	21	20	8	11	9	10	10
No sabe	0	2	0	0	14	16	23
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### El nivel de transparencia y divulgación de los resultados e informes de la auditoría es satisfactorio para la organización

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>	<i>Órganos rectores</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	74	54	60	78	55	37	62
Parcialmente de acuerdo	26	21	35	11	26	36	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	13	4	11	6	6	3
Parcialmente en desacuerdo	0	4	0	0	6	13	7
En desacuerdo	0	3	1	0	5	4	3
No sabe	0	5	0	0	2	4	10
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### El comité de supervisión puede prestar un apoyo eficaz al trabajo y la independencia de la auditoría interna

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Órganos rectores</i>
De acuerdo	71	46	76	41
Parcialmente de acuerdo	12	13	23	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12	1	14
Parcialmente en desacuerdo	0	6	0	3
En desacuerdo	0	7	0	3
No sabe	6	16	0	17
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**En la carta del comité de supervisión se contemplan el mandato, la autoridad y las relaciones de dependencia jerárquica necesarios para que pueda actuar con eficacia**

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	53	70	66
Parcialmente de acuerdo	29	22	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	8	0
Parcialmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	3
No sabe	6	0	17
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### C. Perspectiva

**¿Cómo calificaría la eficacia de la función de auditoría interna en este momento?**

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>	<i>Órganos rectores</i>	<i>Audidores externos</i>
Muy eficaz	33	15	35	67	30	20	17
Algo eficaz	67	73	53	22	55	65	70
Ni eficaz ni ineficaz	0	4	7	0	8	10	7
Algo ineficaz	0	8	2	0	4	4	3
Muy ineficaz	0	0	3	0	2	2	3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**La auditoría interna es un asociado a nivel estratégico y contribuye al logro de los objetivos de la organización**

(En porcentaje)

	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Órganos rectores</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	35	51	50
Parcialmente de acuerdo	41	29	21
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	8	11
Parcialmente en desacuerdo	10	5	4
En desacuerdo	3	4	7
No sabe	0	3	7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### La auditoría interna actúa como catalizador del cambio y la mejora dentro de la organización

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Personal directivo superior</i>
De acuerdo	44	46	43
Parcialmente de acuerdo	44	31	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	12	11
Parcialmente en desacuerdo	0	4	8
En desacuerdo	0	7	7
No sabe	0	1	1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### La auditoría interna tiene visión de futuro y su trabajo sirve de apoyo y está en consonancia con las prioridades estratégicas y los actuales objetivos de la organización

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>	<i>Órganos rectores</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	63	62	47	75	41	41	43
Parcialmente de acuerdo	26	19	37	0	29	34	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7	8	13	14	6	3
Parcialmente en desacuerdo	5	5	5	0	8	6	0
En desacuerdo	0	7	3	13	6	4	7
No sabe	0	1	0	0	3	8	7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>10%</b>	<b>100</b>

### La auditoría interna tiene conocimientos suficientes sobre la estrategia, las operaciones y las iniciativas y se adapta a las necesidades de la organización

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>
De acuerdo	84	50	88	47
Parcialmente de acuerdo	11	43	13	29
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4	0	12
Parcialmente en desacuerdo	0	1	0	6
En desacuerdo	0	2	0	5
No sabe	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Se considera al jefe de auditoría interna como un líder sólido, una persona que ejemplifica y defiende la profesión**

(En porcentaje)

	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	72	58	67	47
Parcialmente de acuerdo	6	21	11	17
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	16	11	7
Parcialmente en desacuerdo	3	1	0	0
En desacuerdo	9	4	11	7
No sabe	2	0	0	23
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**El jefe de auditoría o supervisión interna es un miembro valioso y fiable del equipo de administración superior de la organización y proporciona un asesoramiento franco y útil a los administradores**

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>
De acuerdo	68	67	54
Parcialmente de acuerdo	32	0	18
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	11	17
Parcialmente en desacuerdo	0	11	1
En desacuerdo	0	11	2
No sabe	0	0	8
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**La administración y el personal de auditoría interna se consideran profesionales, competentes y objetivos en su trabajo; la auditoría interna tiene una cultura de profesionalismo**

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Personal directivo superior</i>
De acuerdo	79	58	50
Parcialmente de acuerdo	16	23	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8	11
Parcialmente en desacuerdo	0	0	3
En desacuerdo	0	1	4
No sabe	0	9	2
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Los miembros del comité de supervisión son profesionales de gran experiencia que añaden valor a la administración ejecutiva y a los mecanismos de supervisión del órgano rector**

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Órganos rectores</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	76	29	50	55	55
Parcialmente de acuerdo	6	18	13	18	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	17	25	7	3
Parcialmente en desacuerdo	0	10	0	2	7
En desacuerdo	0	6	13	3	7
No sabe	6	19	0	15	21
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**El comité de supervisión es una fuente importante de orientación y asesoramiento para la función de auditoría interna**

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Órganos rectores</i>
De acuerdo	53	29	76	63	41
Parcialmente de acuerdo	29	28	23	0	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	19	1	25	14
Parcialmente en desacuerdo	0	7	0	0	3
En desacuerdo	0	3	0	13	3
No sabe	6	15	0	0	17
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Los informes de la auditoría interna son claros y de gran calidad**

(En porcentaje)

	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>	<i>Audidores externos</i>
De acuerdo	51	67	47	45
Parcialmente de acuerdo	40	22	31	48
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	11	8	3
Parcialmente en desacuerdo	5	0	9	0
En desacuerdo	0	0	2	3
No sabe	0	0	2	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### Las recomendaciones de la auditoría interna son inteligentes, eficaces y constructivas

(En porcentaje)

	<i>Jefes de auditoría o supervisión interna</i>	<i>Personal de auditoría interna</i>	<i>Comités de supervisión</i>	<i>Jefes ejecutivos</i>	<i>Personal directivo superior</i>
De acuerdo	78	58	61	89	29
Parcialmente de acuerdo	17	36	29	0	48
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	2	5	11	13
Parcialmente en desacuerdo	6	3	5	0	6
En desacuerdo	0	0	0	0	3
No sabe	0	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## Anexo VII

## Tamaño y composición de los comités de supervisión

	<i>Número de miembros del Comité</i>	<i>Porcentaje de miembros actuales del comité con experiencia laboral en las Naciones Unidas</i>	<i>Porcentaje de miembros del comité que deben tener experiencia financiera o de auditoría</i>	<i>Porcentaje de miembros del comité que deben tener experiencia en temas o programas</i>	<i>Reuniones del comité – número de días al año (promedio 2013-21014)</i>
Secretaría de la ONU	5		100%	100%	12
ACNUR	5	60%			9
PNUD	5	80%	60%		11
UNICEF	5	80%			6
PMA	5	20%			9
OMS	5	20%			9
FAO	5	20%			6
UNFPA	5	50%	20%		5
<b>Grandes (promedio del grupo)</b>	<b>5</b>	<b>49%</b>			
OOPS	4	100%	100%	100%	10
OIT	5	40%			4,5
UNESCO	5	40%	20%		6
UNOPS	3		100%	100%	6
OMPI	7	14%	14%	14%	18,5
ONU-MUJERES	5	80%			0
<b>Medianas</b>	<b>5</b>	<b>55%</b>			
OACI	7	29%			4,5
UIT	5	80%			3,5
OMM	7	71%	29%	29%	2
UPU	5	100%	20%	20%	1
<b>Pequeñas</b>	<b>6</b>	<b>70%</b>			

## Anexo VIII

### Síntesis de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección JIU/REP/2016/8

Informe	Efecto previsto	Naciones Unidas y sus fondos y programas															Organismos especializados y OIEA											
		JJE	Naciones Unidas*																									
			ONUSIDA	UNCTAD	CCI	PNUD	PNUMA	UNFPA	ONU-Hábitat	ACNUR	UNICEF	UNODC	UNOPS	OOPS	ONU-Mujeres	PMA	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI
Para adopción de medidas		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									
Para información		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendación 1	a		L	L						L			L		L		L	L	L	L	L	L		L	L	L	L	L
Recomendación 2	a		E	E			E			E	E		E	E	E		E	E		E	E	E		E	E	E	E	E
Recomendación 3	a		E	E						E			E	E	E		E	E		E	E	E		E		E		
Recomendación 4	c			E						E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E		E		E	E	
Recomendación 5	b		E	E			E			E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E
Recomendación 6	e		E	E			E			E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E
Recomendación 7	a														E			E						E				
Recomendación 8	f		E	E											E			E			E	E			E			
Recomendación 9	a		L	L			L			L			L	L	L	L	L	L	L	L	L	L		L	L	L	L	L

**Leyenda:** L: Recomendación para la adopción de medidas por el órgano legislativo.

E: Recomendación para la adopción de medidas por el jefe ejecutivo.

: Recomendación que no requiere la adopción de medidas por esta organización.

**Efecto deseado:** a: mejora de la transparencia y la rendición de cuentas; b: difusión de buenas prácticas; c: mejora de la coordinación y la cooperación; d: intensificación de la cohesión y la armonización; e: mejora del control y el cumplimiento; f: mejora de la eficacia; g: importantes ahorros financieros; h: mejora de la eficiencia; i: otros.

\* Como figura en ST/SGB/2015/3.