



## Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

Distr. general  
22 de julio de 2013  
Español  
Original: inglés

### Segundo período ordinario de sesiones de 2013

16 a 18 de septiembre de 2013

Tema 5 del programa provisional

Cuestiones de auditoría

### Informe sobre las actividades de auditoría interna e investigación realizadas durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2012

#### *Resumen*

El presente informe contiene información sobre la función de auditoría interna e investigación de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) respecto del período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2012. La función de auditoría interna e investigación de ONU-Mujeres está a cargo de la Dependencia de Auditoría de ONU-Mujeres de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre la base del reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada de ONU-Mujeres ([UNW/2012/6](#), anexo I). Las medidas adoptadas y la respuesta de la administración al presente informe se anexan al mismo, y también se pueden consultar en el sitio web de ONU-Mujeres. El informe del Comité Asesor de Auditoría de ONU-Mujeres y la respuesta de la administración al informe se incluyen en la adición al presente informe ([UNW/2013/9/Add.1](#)).

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) tomar nota del presente informe; b) expresar su apoyo al fortalecimiento de la capacidad para las funciones de auditoría e investigación de la Oficina de Auditoría e Investigaciones; y c) tomar nota del informe anual del Comité Asesor de Auditoría y la respuesta de la administración al informe.



## I. Introducción

1. La Oficina de Auditoría e Investigaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) presenta a la Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) su informe sobre las actividades de auditoría interna e investigación realizadas durante el año que finalizó el 31 de diciembre de 2012.

2. El informe describe la función de auditoría interna e investigación y sus actividades, así como los principales resultados de auditoría que arrojan luz sobre la utilización y la gestión de los recursos de ONU-Mujeres.

## II. Función de auditoría interna

3. La función de auditoría interna e investigación de ONU-Mujeres está a cargo de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. En enero de 2012 se creó la Dependencia de Auditoría especial de ONU-Mujeres sobre la base de un acuerdo de prestación de servicios de fecha 5 de diciembre de 2011. La Dependencia de Auditoría entró en funcionamiento en marzo de 2012, cuando se ocuparon dos puestos establecidos. El acuerdo de prestación de servicios fue modificado en diciembre de 2012, de conformidad con la decisión 2012/10 de la Junta Ejecutiva (véase [UNW/2012/16](#)), con el fin de aumentar el número de funcionarios de la Dependencia a cuatro personas.

4. La Oficina de Auditoría e Investigaciones confirma a la Junta Ejecutiva que realiza sus auditorías de conformidad con las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y el Código de Ética establecidos por el Instituto de Auditores Internos, que han sido adoptados por los representantes de servicios de auditoría interna de las organizaciones de las Naciones Unidas y las instituciones financieras multilaterales. Asimismo, la Oficina de Auditoría e Investigaciones confirma que es operacionalmente independiente de la gestión de ONU-Mujeres y que determina libremente el alcance de sus auditorías e investigaciones de conformidad con las normas internacionales.

### Supervisión externa independiente

5. ONU-Mujeres creó un Comité Asesor de Auditoría para proporcionar a la Directora Ejecutiva asesoramiento externo independiente sobre las buenas prácticas relativas al marco y los sistemas de rendición de cuentas, incluida la gestión de riesgos. El Comité examinó la labor de la Dependencia de Auditoría, que incluye la estrategia de auditoría, el presupuesto y el plan de trabajo anuales, los procedimientos operativos estándar de divulgación pública, los modelos de evaluación de los riesgos de auditoría y el informe sobre la marcha de los trabajos correspondiente a 2012. El Comité formuló observaciones sobre el proyecto de informe ante la Junta Ejecutiva.

6. La Dependencia de Auditoría coordina su labor con la Junta de Auditores de las Naciones Unidas. La Junta de Auditores realiza también un seguimiento continuado de la aplicación de las recomendaciones formuladas por la Junta para la

Dependencia de Auditoría con el fin de mejorar los servicios de auditoría interna ofrecidos a ONU-Mujeres.

7. En el informe detallado de la Junta de Auditores de 2011 (A/67/5/Add.13 y Corr.1) se recomendaba que la Dependencia de Auditoría elaborara su propio plan de auditoría interna basado en una evaluación de los riesgos en que se tomaran en consideración los riesgos de la Entidad en su conjunto, incluidas las dependencias de la sede. Esta recomendación se aplicó durante el proceso de evaluación de los riesgos que se realizó en junio y julio de 2012 y condujo a la elaboración de modelos basados en los riesgos para la sede y las oficinas exteriores, que se usaron para preparar el plan de auditoría basada en los riesgos para 2013.

8. El Director de la Oficina de Auditoría e Investigaciones se reunió con el Contralor y Auditor General de la Oficina Nacional de Auditoría de la República Unida de Tanzania cuando el Auditor General fue nombrado miembro de la Junta de Auditores para que entrara en funciones el 1 de julio de 2012, con el fin de continuar la estrecha colaboración entre la Oficina de Auditoría e Investigaciones y la Junta de Auditores.

### **Bases para ofrecer una garantía independiente a la Secretaria General Adjunta y Directora Ejecutiva**

9. Para lograr el objetivo de ofrecer una garantía sobre los sistemas de gobernanza, gestión de riesgo y fiscalización, las auditorías de la Dependencia de Auditoría deben abarcar una combinación adecuada de dependencias y funciones a nivel de la sede, a nivel regional y a nivel de los países.

10. En 2012, la Dependencia de Auditoría planificó y llevó a cabo tres auditorías de las oficinas en los países. Los informes finales de auditoría se publicaron el 11 de abril (oficina en el Afganistán), el 7 de junio (oficina subregional en la India) y el 28 de junio de 2013 (oficina subregional en Kenya) y se pueden consultar en el sitio web <http://audit-public-disclosure.unwomen.org/>.

11. Aunque en 2012 no se presentaron informes de auditoría, la Dependencia de Auditoría ofreció valiosas y detalladas observaciones al personal directivo superior de ONU-Mujeres en la sede al final de cada visita a las oficinas exteriores. Durante las reuniones, la Dependencia de Auditoría señaló los riesgos significativos que podían afectar las operaciones de ONU-Mujeres, y eso permitió que ONU-Mujeres tratara las cuestiones críticas a tiempo.

12. Las tres auditorías completas abarcaron todas las actividades operacionales y programáticas realizadas por las oficinas de ONU-Mujeres entre el 1 de enero de 2011 y el 30 de septiembre de 2012, y representaron unos gastos de aproximadamente 29 millones de dólares, es decir, el 11% de los 272 millones de dólares de gastos registrados en el sistema de planificación de los recursos institucionales de ONU-Mujeres, Atlas. Teniendo en cuenta los recursos existentes (véase la sección V, referente a la dotación de personal y el presupuesto), la Dependencia de Auditoría ofrece garantías mínimas en relación con los controles internos, la gobernanza y los procesos de gestión de riesgos de ONU-Mujeres.

### **III. Divulgación de informes de auditoría interna**

13. Con el fin de aplicar la decisión 2012/10 de la Junta, la Dependencia de Auditoría se aseguró de que el sitio web público para divulgar los informes de auditoría interna funcionara debidamente. Para ello, proporcionó el contenido de las páginas web y lideró el proceso con la asistencia de personal de la Oficina de Sistemas de Información y Tecnología del PNUD y de la Sección de Comunicaciones y Promoción de ONU-Mujeres.

14. De conformidad con la misma decisión, la Dependencia de Auditoría elaboró procedimientos operativos estándar para que los Estados Miembros interesados pudieran recibir copias de los informes de auditoría interna. Los procedimientos estándar establecen que los Estados Miembros tienen un plazo de 30 días para examinar los informes de auditoría y hacer comentarios antes de que se publiquen en el sitio web.

15. Además, con el fin de asegurar la integridad y la calidad de la información publicada, y de mantener la confidencialidad de la información que se considere particularmente delicada o que pueda afectar a un tercero negativamente, la Oficina de Auditoría e Investigaciones ha reforzado sus procedimientos de control de calidad.

16. Desde la entrada en funcionamiento del sitio web público, el 7 de mayo de 2013, se publicaron dos informes de auditoría correspondientes a 2012, el 11 de mayo y el 7 de julio de 2013 respectivamente, y el 28 de julio de 2013 se publicará un tercer informe de auditoría.

17. La divulgación pública de los informes de auditoría demuestra el total compromiso de ONU-Mujeres con la transparencia institucional.

### **IV. Planificación de la auditoría basada en los riesgos**

18. De acuerdo con la norma 2010 del Instituto de Auditores Internos, la Dependencia de Auditoría usó un enfoque basado en los riesgos para planificar las auditorías correspondientes a 2012, con el fin de garantizar que las prioridades fueran acordes con los objetivos de ONU-Mujeres y que los recursos se concentraran en los ámbitos con más riesgo de afectar negativamente la consecución de esos objetivos. Las auditorías de las tres oficinas sobre el terreno de ONU-Mujeres fueron seleccionadas usando el modelo de evaluación de los riesgos para las oficinas sobre el terreno. Dicho modelo fue examinado y modificado para que reflejara la ampliación de las operaciones de las oficinas exteriores de ONU-Mujeres de acuerdo con la estructura regional.

19. Como antes de 2012 no existía ningún modelo de evaluación de los riesgos institucionales o para la sede, la Dependencia de Auditoría realizó una evaluación de los riesgos institucionales durante 2012 con el fin de determinar las funciones de la sede que se incluirían en los planes de auditoría a medio y corto plazo.

## V. Dotación de personal y presupuesto

20. El 31 de diciembre de 2012, la Oficina de Auditoría e Investigaciones tenía dos puestos dedicados a las auditorías de ONU-Mujeres.

21. En 2012, el presupuesto aprobado fue de 574.678 dólares, de los cuales se utilizaron 492.826 es decir, el 86%.

22. Como se comunicó a la Junta Ejecutiva en 2012, los niveles de recursos de 2012 solo proporcionaron la capacidad mínima necesaria para las auditorías internas e investigaciones que se tenían que realizar. Habida cuenta de los recursos financieros disponibles para ONU-Mujeres, se autorizó un incremento de dos a cuatro puestos.

23. La cuestión de la falta de recursos para la auditoría interna fue planteada por la Junta de Auditores en el informe correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 (A/68/5/Add.13). La Junta de Auditores expresó preocupación por la capacidad de la Dependencia de Auditoría de proporcionar garantías razonables dada la falta de recursos de capital y financieros asignados a su función, en comparación con su mandato general de abarcar adecuadamente todas las operaciones de ONU-Mujeres.

## VI. Resultados importantes de la auditoría interna

24. En 2012, la Oficina de Auditoría e Investigaciones realizó tres auditorías sobre el terreno. En general abarcaron actividades relacionadas con la gobernanza y la gestión estratégica; las actividades programáticas (actividades de programas y proyectos, alianzas y movilización de recursos); y operaciones (recursos humanos, finanzas, adquisiciones, tecnología de la información y las comunicaciones, gestión de activos y administración general, apoyo del PNUD a las oficinas de ONU-Mujeres y seguridad).

a) Auditoría de la oficina del Afganistán (Informe núm. 982), realizada entre el 27 de abril y el 18 de mayo de 2012. La calificación de la auditoría fue “parcialmente satisfactoria”, lo que significa que los controles internos, la gobernanza y los procesos de gestión de los riesgos se habían establecido y funcionaban en general, pero debían mejorarse. La auditoría formuló nueve recomendaciones, de las cuales seis (el 67%) se clasificaron como de alta prioridad y tenían por objetivo subsanar lo siguiente:

- i) Las debilidades en el entorno operacional, la falta de una nota estratégica o plan de trabajo anual aprobados, la falta de subdelegación de atribuciones y el alto nivel de puestos vacantes;
- ii) La baja tasa de ejecución de programas;
- iii) La presentación tardía e insuficiente de informes a los donantes;
- iv) La mala administración de las prestaciones y derechos;
- v) Las asignaciones de gastos incorrectas;
- vi) Las deficiencias en la gestión de los activos.

b) Auditoría de la oficina subregional de Kenya (África Oriental y el Cuerno de África) (Informe núm. 1077), realizada entre el 17 de septiembre y el 5 de octubre de 2012. La calificación de la auditoría fue “parcialmente satisfactoria”. La auditoría formuló 16 recomendaciones, de las cuales cinco (el 31%) se clasificaron como de alta prioridad. Entre las recomendaciones de alta prioridad se incluían dos que tenían por objetivo hacer frente a la debilidad institucional debido a la segregación incorrecta de datos financieros y de desempeño en Atlas, en relación con las actividades de las distintas oficinas de ONU-Mujeres, y la falta de políticas y procedimientos para la gestión de los riesgos financieros. Las otras tres recomendaciones de alta prioridad tenían como objetivo subsanar lo siguiente:

- i) El escaso número de actividades de los programas regionales, así como la supervisión inadecuada de las actividades de los programas regionales llevadas a cabo;
- ii) La falta de una estrategia de movilización de recursos y la limitada capacidad para movilizar recursos;
- iii) La supervisión y gestión deficientes de los activos.

c) Auditoría de la oficina subregional de la India (Informe núm. 1121), realizada entre el 29 de octubre y el 16 de noviembre de 2012. La calificación de la auditoría fue “parcialmente satisfactoria”. La auditoría formuló nueve recomendaciones, de las cuales cuatro (el 44%) se clasificaron como de alta prioridad. Las recomendaciones de alta prioridad tenían por objetivo subsanar lo siguiente:

- i) La planificación insuficiente para la conversión a oficinas encargadas de varios países;
- ii) Una planificación y un diseño inadecuados de los proyectos;
- iii) La falta de una estrategia de movilización de recursos;
- iv) Una gestión financiera deficiente.

## **VII. Seguimiento de las recomendaciones de auditoría**

25. De las 107 recomendaciones formuladas por los auditores antes del 1 de enero de 2012, 4 fueron retiradas dado que ya no eran relevantes debido a los cambios introducidos en las operaciones de ONU-Mujeres, 17 se estaban aplicando y 86 se habían aplicado plenamente al 31 de diciembre de 2012. La tasa de aplicación general era del 83% al 31 de diciembre de 2012.

26. De las 17 recomendaciones que se estaban aplicando, 15 no se habían aplicado plenamente durante más de 18 meses (lo que representaba el 15% de todas las recomendaciones formuladas hasta la fecha), al 31 de diciembre de 2012.

27. Sin embargo, de las 15 recomendaciones que no se aplicaron durante un tiempo considerable, solo tres (el 20%) estaban clasificadas como de alta prioridad. Las tres recomendaciones hacían referencia a lo siguiente: la falta de control sobre el registro y mantenimiento de proveedores a nivel institucional; la falta de control sobre el uso y la gestión de acuerdos de servicios especiales en una oficina exterior; y el examen inadecuado de las actividades de contratación en otra oficina exterior.

28. Desde el último informe de la Junta Ejecutiva, ONU-Mujeres ha intensificado sus esfuerzos por aplicar las recomendaciones pendientes de los auditores, y la tasa de aplicación ha aumentado del 56% al 83%. Sin embargo, se requerirán medidas adicionales para lograr la tasa de referencia institucional del 90%.

## **VIII. Servicios de asesoramiento**

29. La Oficina de Auditoría e Investigaciones siguió prestando asesoramiento a los directivos de ONU-Mujeres a petición de estos en la sede y en las oficinas exteriores. El asesoramiento prestado abarcó un amplio abanico de cuestiones, entre las que cabe destacar las siguientes: las peticiones de información por parte de los donantes; la no renovación del contrato de arrendamiento; las asignaciones detalladas; el paso a pérdidas y ganancias de cuentas por cobrar; las auditorías de proyectos ejecutados por gobiernos nacionales y organizaciones no gubernamentales; la determinación de la vida útil de los bienes; las cláusulas de auditoría o investigación en los acuerdos con los donantes; y la presentación de informes basados en el Plan de Acción para Todo el Sistema sobre la Igualdad de Géneros y el Empoderamiento de las Mujeres.

## **IX. Investigaciones**

30. De conformidad con el acuerdo de prestación de servicios, la Oficina de Auditoría e Investigaciones presta servicios de investigación que abarcan las denuncias de fraude, corrupción u otras irregularidades, como el acoso en el lugar de trabajo, el abuso de autoridad o las represalias contra los denunciantes, cometidos por funcionarios, personal que no es de plantilla y contratistas de ONU-Mujeres. En noviembre de 2012, la línea directa de ONU-Mujeres entró en pleno funcionamiento y se designó a un especialista en investigación como coordinador para todos los asuntos relacionados con las investigaciones de ONU-Mujeres.

31. Al 31 de diciembre de 2012, la Oficina de Auditoría e Investigaciones había recibido tres denuncias de irregularidades presuntamente cometidas por funcionarios de ONU-Mujeres. En uno de los casos, las denuncias no estaban justificadas y se dio por concluido tras una evaluación inicial. El seguimiento de los dos casos restantes continuó durante el primer trimestre de 2013.

## **X. Conclusión general**

32. Los resultados de las tres auditorías indicaron que los controles internos, la gobernanza y los procesos de gestión de los riesgos en general se habían establecido y funcionaban, pero necesitaban mejorarse. El apoyo constante del personal directivo superior, del Comité Asesor de Auditoría y de la Junta Ejecutiva permitirá que la Oficina de Auditoría e Investigaciones cumpla con eficacia las funciones de auditoría e investigación de ONU-Mujeres.

33. La divulgación pública de los informes de auditoría interna ayuda a la Dependencia de Auditoría de ONU-Mujeres a promover la rendición de cuentas, la transparencia y la credibilidad de ONU-Mujeres.

## Anexo

### **Respuesta de la administración al informe sobre las actividades de auditoría interna e investigación realizadas durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2012**

1. ONU-Mujeres se complace en presentar la respuesta de la administración al informe del Director de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre las actividades de auditoría interna e investigación correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012. La respuesta debe leerse juntamente con la adición ([UNW/2013/9/Add.1](#)), que contiene el informe del Comité Asesor de Auditoría y la respuesta de la administración al informe.
2. ONU-Mujeres reconoce las conclusiones y analiza los principales problemas detectados en las tres auditorías realizadas en las oficinas del Afganistán, la India y Kenya durante 2012 en las siguientes secciones, en las que se subrayan las mejoras que se están llevando a cabo.

### **Gobernanza y gestión estratégica**

3. Los problemas señalados son diferentes para cada oficina auditada. En los casos del Afganistán y la India, los principales problemas están relacionados con la planificación estratégica, y ONU-Mujeres reconoce que en el pasado ha habido problemas en este ámbito. Estos problemas se han abordado a nivel institucional mediante mejoras en el proceso de planificación del trabajo. Se ha enviado a las oficinas orientación relativa a este proceso, incluso un calendario para concluir todos los planes estratégicos a partir de 2014. En cuanto a los otros problemas señalados, las oficinas del Afganistán y la India han tomado las medidas necesarias para separar las actividades en Atlas. La oficina del Afganistán terminó su plan de trabajo, que es ahora la base para las actividades en curso.
4. En cuanto a la necesidad de planificar el cambio de la oficina de la India, que pasará de ser una oficina subregional a ser una oficina para varios países, ONU-Mujeres llevó a cabo una misión de evaluación y un ejercicio de transición poco después de que la Junta Ejecutiva aprobara la nueva estructura regional en su decisión 2012/6, la cual incluía un análisis funcional y un acuerdo sobre una nueva estructura de dotación de personal. En el caso de Kenya, la auditoría también expresó preocupación sobre la preparación para la transición de oficina subregional a oficina regional. Como en el caso de la India, ONU-Mujeres llevó a cabo una misión de evaluación y un ejercicio de transición poco después de que la Junta Ejecutiva aprobara la nueva estructura regional, que incluyó un análisis funcional y un acuerdo sobre una nueva estructura de dotación de personal. ONU-Mujeres tomó la decisión de no iniciar un proceso de planificación detallado, celebrando consultas con el personal, para la transición de oficinas subregionales a oficinas regionales, oficinas encargadas de varios países u oficinas en los países hasta que la Junta Ejecutiva aprobara la nueva estructura regional en noviembre de 2012. Habida cuenta de lo anterior, ONU-Mujeres no cree que la demora en esos procesos fuera indebida.

5. Se está intentando solucionar el problema de la separación de actividades en Atlas, y se han creado departamentos separados para el presupuesto. A nivel institucional, la División de Gestión y Administración está creando dependencias institucionales. La política de gestión de los riesgos institucionales todavía no se ha finalizado.

### **Actividades de programas y proyectos**

6. ONU-Mujeres está de acuerdo en que en el pasado ha habido problemas relacionados con la calidad de la planificación y el diseño de los proyectos. ONU-Mujeres ha aumentado el apoyo y la capacidad de control de la calidad mediante el nombramiento de especialistas en planificación y coordinación regionales; ha adelantado el calendario para la elaboración del plan de trabajo con el fin de garantizar plazos adecuados para el control de la calidad; y ha proporcionado orientación detallada a las oficinas en los países, las oficinas encargadas de varios países y las oficinas regionales para elaborar los planes de trabajo a partir de 2014.

7. En cuanto a la ejecución, el plan estratégico 2011-2013 ([UNW/2011/9](#)) incluye el objetivo de lograr una tasa de ejecución del 90% antes del fin de 2013. Este objetivo se estableció en el entendimiento de que abarcaría la ejecución e incluiría los avances. Sin embargo, desde la elaboración del plan estratégico 2011-2013, ONU-Mujeres cambió la forma de calcular la ejecución de manera que ya no incluye los avances, de conformidad con la práctica seguida por otras entidades de las Naciones Unidas tras la adopción de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS). Como consecuencia, se ha hecho más difícil comparar la tasa de ejecución de ONU-Mujeres con el objetivo del plan estratégico 2011-2013. La tasa de ejecución institucional para 2012, excluyendo los avances, fue del 70%.

8. Para garantizar la claridad en el futuro, el plan estratégico 2014-2017 ([UNW/2013/6](#)) incluye el claro objetivo de lograr una tasa de ejecución del 75% excluyendo los avances. En 2012, ONU-Mujeres estableció medidas para acelerar la ejecución en el cuarto trimestre del año. Las lecciones aprendidas en 2012 se incorporaron en nuevas prácticas en 2013, con el objetivo de mejorar las tasas de ejecución. Estas prácticas incluyen: a) el seguimiento de las tasas de ejecución en cada región cada 15 días, y semanalmente en el cuarto trimestre; b) el fortalecimiento de la capacidad operacional a nivel nacional y regional; c) la delegación de atribuciones a nivel nacional para acelerar las transacciones relacionadas con la ejecución; d) la aprobación temprana de planes de trabajo y presupuestos para facilitar el acceso anticipado a los fondos; y e) la formación para las operaciones al personal de ONU-Mujeres y los asociados.

9. En cuanto a los problemas específicos señalados, la falta de datos de referencia en el plan de trabajo anual para Kenya fue corregida en el plan de trabajo revisado antes de fin de diciembre de 2012. En el caso de la India, el proceso de examen de mitad de período del plan de trabajo anual a fines de 2012 se usó para ajustar todavía más el marco de resultados. El uso de los planes de trabajo anuales para recibir fondos y gestionar programas es conforme al manual de programas y operaciones.

## **Alianzas y movilización de recursos**

10. A nivel institucional, la Sección de Movilización de Recursos ha empezado a negociar acuerdos modelo de participación en la financiación con los donantes principales, en los que se abordan las cuestiones relacionadas con la rendición de cuentas, incluso los plazos para la presentación de informes financieros y descriptivos. Ello ahorrará tiempo y contribuirá a la eficiencia del proceso de movilización de recursos complementarios.

11. La Sección de Movilización de Recursos en la sede proporciona apoyo mediante la orientación, las llamadas individualizadas, los modelos y el control de la calidad para garantizar una presentación de informes de calidad y a tiempo. Junto con la División de Programas, la Sección de Movilización de Recursos ha celebrado seminarios web con el fin de crear capacidad para la recaudación de fondos entre el personal.

12. Las oficinas de Kenya y la India han elaborado y finalizado un plan de acción sobre la movilización de recursos, en el cual se establecen responsabilidades y acciones prioritarias, así como actividades de movilización de recursos específicos y calendarios.

## **Operaciones**

### **Gestión de los recursos humanos**

13. ONU-Mujeres ha adoptado varias medidas para corregir las deficiencias de la gestión de los recursos humanos observadas por la Oficina de Auditoría e Investigaciones. Estas medidas incluyen: a) la publicación de un manual de recursos humanos que establece las políticas y orientaciones para una gestión de los recursos humanos adecuada, eficiente y efectiva; b) el fortalecimiento de la capacidad a nivel regional y en algunas oficinas en los países con un buen número de funcionarios mediante la contratación de directores de operaciones internacionales con experiencia (categoría P-4 o P-3), y de especialistas en recursos humanos regionales (categoría P-3), o un funcionario nacional del Cuadro Orgánico con un mínimo de cinco años de experiencia (categoría FN-C), con el fin de apoyar la sólida aplicación de las políticas y orientaciones prescritas sobre los recursos humanos; c) la formación en gestión de los recursos humanos impartida a 176 miembros del personal de categoría media y superior; d) la celebración de seminarios web y la prestación de apoyo en línea para las oficinas nacionales y regionales a fin de fortalecer sus prácticas de recursos humanos; y e) la introducción de un nuevo sistema de comprobación y seguimiento de las nóminas en la sede.

### **Gestión financiera**

14. En el ámbito de la gestión financiera, ONU-Mujeres ha adoptado un enfoque integrado para hacer frente a los problemas sistemáticos de asignaciones de gastos incorrectas. El nuevo marco de control interno se difundió en todas las oficinas el 26 de noviembre de 2012 para hacer recaer la responsabilidad por la gestión financiera de los proyectos a los directores de los proyectos. Ello refuerza eficazmente la autoridad y especifica la rendición de cuentas de los directores de los proyectos, en la que se incluye la gestión financiera de los proyectos. Además, el nuevo marco de

control interno ha fortalecido la gestión financiera mediante la adecuada separación de responsabilidades entre todas las funciones de la organización. También se ha formulado una instrucción institucional por la que se requiere el uso y la entrega de formularios para las autorizaciones de financiación, así como certificados de gastos para normalizar la presentación de informes sobre los gastos de los proyectos y la liquidación de los avances entregados a los asociados. El uso de estos formularios, con las claves del libro mayor que se ajustan a los presupuestos aprobados de los proyectos, asegurará que los gastos de los proyectos se carguen a la cuenta adecuada con los códigos de financiación correctos.

15. En 2012 se realizaron mejoras considerables en los procesos de gestión financiera general, que ayudaron a compilar el primer conjunto de estados financieros que cumplían las IPSAS, y fueron el resultado de los importantes logros siguientes: a) la unificación de los balances del libro mayor desde 2004 a 2011; b) el cumplimiento de instrucciones detalladas con respecto al cierre de las cuentas anuales y mensuales; y c) la publicación de un manual de finanzas detallado.

16. Desde mediados de 2012, se han llevado a cabo talleres de creación de capacidad para el personal en la sede y en las oficinas de los países. Se impartieron seminarios de gestión operacional y de liderazgo, incluso sobre gestión financiera, a 176 miembros del personal de categoría superior y media. ONU-Mujeres creó una Dependencia de Apoyo sobre el Terreno especializada dentro de la Sección de Finanzas en la sede. La Dependencia proporciona orientación y capacitación continuada, mediante seminarios web para los funcionarios en la sede y en las oficinas nacionales y regionales, sobre procedimientos operativos estándar y controles clave para una gestión financiera adecuada y eficaz. Además, de conformidad con la estructura regional establecida en 2012, la capacidad de gestión financiera se ha fortalecido a nivel regional para proporcionar apoyo inmediato a las oficinas de los países en la región.

#### **Administración de activos**

17. ONU-Mujeres ha fortalecido considerablemente la administración de sus activos en la sede y en las oficinas regionales y nacionales. El manual de programas y operaciones recientemente publicado incluye políticas y procedimientos detallados para la administración de los activos, desde su adquisición hasta su uso adecuado y su desecho. Se han elaborado directrices para los controles obligatorios de los activos, que incluyen una verificación física periódica de los activos y la unificación de los registros pertinentes. La aplicación de esos controles se vigila regularmente desde la sede mediante procedimientos de cierre de cuentas mensuales, de conformidad con las IPSAS.

18. ONU-Mujeres contrató a un especialista en administración de activos en la sede para que proporcionara orientación y apoyo continuados al personal de la sede y de las oficinas regionales y en los países. Se ha asegurado el nombramiento de un administrador de activos y de un funcionario encargado de los activos en cada oficina.

19. Se impartió formación sobre gestión de los activos a 26 administradores de activos y a 71 funcionarios encargados de los activos en las oficinas regionales y en los países, y se continúa ofreciendo mediante seminarios web. ONU-Mujeres sigue fortaleciendo la administración de sus activos no solo mediante la aplicación de políticas y procedimientos operativos estándar, sino también mediante la capacitación proactiva de su personal. Se prevé que durante el tercer trimestre de 2013 se impartirá capacitación práctica adicional sobre el uso del módulo de administración de activos en Atlas.

---