



# Asamblea General

Distr. general  
6 de agosto de 2018  
Español  
Original: inglés

**Septuagésimo tercer período de sesiones**  
Tema 136 del programa provisional\*  
**Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo  
y financiero de las Naciones Unidas**

## **Actividades del Comité Asesor de Auditoría Independiente correspondientes al período comprendido entre el 1 de agosto de 2017 y el 31 de julio de 2018**

### **Informe del Comité Asesor de Auditoría Independiente**

#### *Resumen*

El presente informe abarca el período comprendido entre el 1 de agosto de 2017 y el 31 de julio de 2018. Durante ese período, el Comité Asesor de Auditoría Independiente celebró cuatro períodos de sesiones, que estuvieron presididos por la Sra. Maria Gracia Pulido Tan (Filipinas) como Presidenta y la Sra. Patricia Arriagada Villouta (Chile) como Vicepresidenta. Como ha sido el caso a lo largo de la historia del Comité, todos los miembros asistieron a todos los períodos de sesiones durante el período de sus mandatos.

En la sección II del informe figura una sinopsis de las actividades del Comité, el estado de aplicación de sus recomendaciones y sus planes para 2019. En la sección III se presentan las observaciones detalladas del Comité.

\* [A/73/150](#).



---

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	3
II. Actividades del Comité Asesor de Auditoría Independiente . . . . .	3
A. Sinopsis de los períodos de sesiones del Comité . . . . .	3
B. Estado de aplicación de las recomendaciones del Comité . . . . .	4
C. Sinopsis de los planes del Comité para 2019 . . . . .	4
III. Observaciones detalladas del Comité . . . . .	6
A. Estado de aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión de las Naciones Unidas . . . . .	6
B. Gestión de riesgos y marco de control interno . . . . .	11
C. Eficacia, eficiencia y efectos de las actividades de auditoría y otras funciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna . . . . .	15
D. Presentación de información financiera . . . . .	18
E. Coordinación entre los órganos de supervisión de las Naciones Unidas . . . . .	24
F. Otros asuntos . . . . .	25
G. Cooperación y acceso . . . . .	25
IV. Conclusión . . . . .	26

## I. Introducción

1. La Asamblea General, en virtud de su resolución [60/248](#), estableció el Comité Asesor de Auditoría Independiente como órgano subsidiario encargado de prestarle servicios de asesoramiento especializado y de ayudarla a ejercer sus funciones de supervisión. En su resolución [61/275](#), la Asamblea aprobó el mandato del Comité y los requisitos para integrarlo, que figuraban en el anexo de esa resolución. De conformidad con su mandato, el Comité está autorizado a celebrar hasta cuatro períodos de sesiones por año. El Comité ha celebrado 43 períodos de sesiones desde su establecimiento, en enero de 2008.
2. De conformidad con su mandato, el Comité presenta un informe anual a la Asamblea General, en el que figura un resumen de sus actividades y las recomendaciones pertinentes. El presente informe, que es el 11<sup>er</sup> informe anual, abarca el período comprendido entre el 1 de agosto de 2017 y el 31 de julio de 2018.
3. El Comité también debe asesorar a la Asamblea General sobre el cumplimiento por parte de la administración de las recomendaciones de auditoría y otras recomendaciones de supervisión; la eficacia general de los procedimientos de gestión de riesgos y las deficiencias en los sistemas de control interno; las consecuencias operacionales de las cuestiones y tendencias puestas de relieve en los estados financieros y los informes de la Junta de Auditores; y la idoneidad de las prácticas contables y las prácticas de divulgación de información en la Organización. El Comité asesora también a la Asamblea sobre las medidas necesarias a fin de facilitar la cooperación entre los órganos de supervisión.
4. En el presente informe se abordan las cuestiones determinadas en el período examinado en lo que se refiere a las funciones ya mencionadas del Comité.

## II. Actividades del Comité Asesor de Auditoría Independiente

### A. Sinopsis de los períodos de sesiones del Comité

5. En el período sobre el que se informa, el Comité celebró cuatro períodos de sesiones: del 12 al 15 de diciembre de 2017 (40<sup>o</sup> período de sesiones); del 21 al 23 de febrero de 2018 (41<sup>er</sup> período de sesiones); del 25 al 27 de abril de 2018 (42<sup>o</sup> período de sesiones); y del 18 al 20 de julio de 2018 (43<sup>er</sup> período de sesiones). Tres de los períodos de sesiones se celebraron en la Sede de las Naciones Unidas. El 41<sup>er</sup> período de sesiones se celebró en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi.
6. El Comité se rige por su reglamento aprobado, que figura en el anexo de su primer informe anual ([A/63/328](#)). Hasta la fecha, todos los miembros del Comité han registrado una tasa de asistencia del 100% a los períodos de sesiones. Todas las decisiones del Comité han sido unánimes; sin embargo, su reglamento permite a los miembros dejar constancia de su desacuerdo con respecto a las decisiones adoptadas por la mayoría.
7. Durante el 40<sup>o</sup> período de sesiones, celebrado en diciembre de 2017, los miembros reeligieron como Presidenta a la Sra. Maria Gracia Pulido Tan (Filipinas), y eligieron a la Sra. Patricia Arriagada Villouta (Chile) como Vicepresidenta para 2018. El Comité también organizó una segunda reunión de los Presidentes y Vicepresidentes de los comités de supervisión del sistema de las Naciones Unidas para examinar las mejores prácticas, las lecciones aprendidas y otras cuestiones de importancia para la comunidad de supervisión de las Naciones Unidas. Para obtener información adicional acerca del Comité, consúltese su sitio web ([www.un.org/ga/iaac/es](http://www.un.org/ga/iaac/es)), disponible en todos los idiomas oficiales de las Naciones Unidas.

8. Durante el período sobre el que se informa, el Comité publicó dos informes: el informe anual del Comité a la Asamblea General correspondiente al período comprendido entre el 1 de agosto de 2016 y el 31 de julio de 2017 (A/72/295), y un informe a la Asamblea, por conducto de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, sobre el proyecto de presupuesto de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2018 y el 30 de junio de 2019 (A/72/766).

## **B. Estado de aplicación de las recomendaciones del Comité**

9. El Comité se reúne cuatro veces al año, normalmente durante tres días cada período de sesiones. Durante el período sobre el que se informa se trataron varias cuestiones, en particular en relación con la gestión de los riesgos institucionales y las operaciones de la OSSI. El Comité hizo un seguimiento de la aplicación de sus propias recomendaciones, que constituye un tema habitual de todos sus períodos de sesiones. Algunas de las recomendaciones más importantes formuladas por el Comité durante el período sobre el que se informa se refieren a lo siguiente:

a) La necesidad de que la administración siga procurando garantizar la aplicación oportuna de las recomendaciones de los órganos de supervisión;

b) La necesidad de que el personal directivo superior se ponga activamente a la cabeza de los esfuerzos en materia de gestión de los riesgos institucionales y vele por que los departamentos y oficinas tengan la capacidad y los recursos necesarios para aplicar y mantener con eficacia la gestión de los riesgos institucionales;

c) La necesidad de que la OSSI integre plenamente la gestión de los riesgos institucionales en la Oficina;

d) La necesidad de que la Organización evalúe y gestione plenamente todos los aspectos de los riesgos asociados a la financiación extrapresupuestaria;

e) La necesidad de que la OSSI acelere el proceso de examen de la calidad de la División de Inspección y Evaluación y la División de Investigaciones, y de que todas sus divisiones y la Oficina en su conjunto realicen encuestas sobre la satisfacción de los clientes;

f) La necesidad de que la OSSI establezca objetivos e indicadores específicos centrados en los resultados, que demuestren el resultado de los esfuerzos de la Oficina. Estas mediciones del desempeño deberían incluir el aprovechamiento de las visualizaciones de datos para analizar las tendencias a lo largo del tiempo, describir el progreso hacia los objetivos establecidos, determinar dónde se requieren medidas y establecer los detalles sobre las medidas adoptadas;

g) La necesidad de que la OSSI siga haciendo frente al problema de las vacantes y aplique estrategias alternativas de contratación y retención;

h) La necesidad de que la administración ponga en marcha un módulo de auditoría en Umoja que tenga en cuenta las necesidades de la OSSI, y de que la Organización desarrolle sistemáticamente la capacidad de gestionar Umoja y utilizar sus productos para adoptar decisiones.

## **C. Sinopsis de los planes del Comité para 2019**

10. El Comité cumplió con las responsabilidades establecidas en su mandato, teniendo presente el calendario de los períodos de sesiones de la Asamblea General y la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. El Comité

continuará planificando sus períodos de sesiones y actividades de manera que haya una interacción coordinada con los órganos intergubernamentales y que sus informes se presenten con puntualidad. En un examen preliminar de su plan de trabajo, el Comité seleccionó varias esferas principales en las que se concentrará en cada uno de sus cuatro períodos de sesiones del ejercicio económico 2019 (véase el cuadro siguiente).

### Plan de trabajo del Comité del 1 de agosto de 2018 al 31 de julio de 2019

<i>Período de sesiones</i>	<i>Esfera de interés principal</i>	<i>Examen intergubernamental del informe del Comité</i>
44°	<p>Examen del plan de trabajo de la OSSI para 2019 a la luz de los planes de trabajo de otros órganos de supervisión</p> <p>Proyecto de presupuesto de la OSSI con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2019 y el 30 de junio de 2020</p> <p>Consecuencias operacionales de las cuestiones y tendencias de los estados financieros y los informes de la Junta de Auditores</p> <p>Coordinación y cooperación entre los órganos de supervisión, incluida la celebración de una reunión de coordinación de los comités de supervisión</p> <p>Elección de la Presidencia y la Vicepresidencia para 2019</p>	<p>Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, primer trimestre de 2019</p> <p>Asamblea General, segunda parte de la continuación del septuagésimo tercer período de sesiones</p>
45°	<p>Estado de la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión</p> <p>Informe del Comité sobre el presupuesto de la OSSI con cargo a la cuenta de apoyo</p> <p>Examen del marco de gestión de riesgos institucionales y control interno en la Organización</p>	<p>Asamblea General, segunda parte de la continuación del septuagésimo tercer período de sesiones</p>
46°	<p>Consecuencias operacionales de las cuestiones y tendencias de los estados financieros y los informes de la Junta de Auditores</p> <p>Proyecto de presupuesto por programas de la OSSI correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020</p> <p>Coordinación y cooperación entre los órganos de supervisión</p> <p>Proyectos de transformación y otras cuestiones emergentes</p>	<p>Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, segundo trimestre de 2019</p> <p>Asamblea General, parte principal del septuagésimo cuarto período de sesiones</p>

<i>Período de sesiones</i>	<i>Esfera de interés principal</i>	<i>Examen intergubernamental del informe del Comité</i>
47°	Preparación del informe anual del Comité Examen del marco de gestión de riesgos institucionales y control interno en la Organización Estado de la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión Coordinación y cooperación entre los órganos de supervisión	Asamblea General, parte principal del septuagésimo cuarto período de sesiones

11. Al planificar su labor, el Comité tiene en cuenta las siguientes cuestiones pertinentes, que podrían repercutir en sus actividades:

- a) Las diversas iniciativas de reforma o transformación que ha emprendido la Organización, como la reforma de la gestión, incluida la delegación de autoridad, el cambio en la cultura de gestión de los procesos a los resultados y Umoja;
- b) El fin del mandato trienal de 3 de los 5 miembros del Comité en diciembre de 2019.

### III. Observaciones detalladas del Comité

#### A. Estado de aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión de las Naciones Unidas

12. De conformidad con el párrafo 2 b) de su mandato, el Comité tiene la responsabilidad de asesorar a la Asamblea General sobre medidas que aseguren que la administración cumpla las recomendaciones de auditoría y otras recomendaciones de supervisión. El Comité sostiene que si se subsanasen plenamente y de manera oportuna las deficiencias señaladas por los órganos de supervisión mejorarían en gran medida las posibilidades de que la Organización alcanzase sus objetivos. Durante el período sobre el que se informa, el Comité examinó, como práctica habitual, el estado de la aplicación por parte de la administración de las recomendaciones de los órganos de supervisión de las Naciones Unidas.

#### Junta de Auditores

13. Con respecto al informe financiero y los estados financieros auditados correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017 (A/73/5 (Vol. I)) (estados financieros no relacionados con las operaciones de mantenimiento de la paz), la Junta de Auditores informó de que, a 31 de diciembre de 2017, de las 129 recomendaciones pendientes hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2016, 31 (el 24%) se habían aplicado plenamente, 84 (el 65%) se estaban aplicando, 12 (el 9%) no se habían aplicado y 2 (el 2%) habían quedado superadas por los acontecimientos.

14. La Junta señaló que la tasa de aplicación había aumentado del 18% en 2016 al 24% en 2017, y que se habían adoptado medidas para aplicar casi el 65% de las recomendaciones pendientes. La Junta instó a la administración a aprovechar el impulso y garantizar la aplicación de las recomendaciones en un plazo definido.

15. Con respecto al informe financiero y los estados financieros auditados correspondientes al período de 12 meses comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de julio de 2017 (A/72/5 (Vol. II)) (estados financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz), la Junta de Auditores señaló que la tasa de aplicación de las recomendaciones para el período de 12 meses comprendido entre el 1 de julio de 2015 y el 30 de junio de 2016 era del 42%, lo que suponía una disminución con respecto al 49% registrado en el año anterior. No obstante, la Junta reconoció que a menudo era necesario adoptar medidas para cumplir las recomendaciones, por lo que, en algunos casos, su aplicación podría requerir más tiempo. La Junta también señaló que, de las 198 recomendaciones que había formulado durante los cuatro años anteriores, 151 (el 76%) se habían aplicado plenamente, e instó a la administración a velar por que todas las recomendaciones pendientes se aplicasen de forma rápida y oportuna, de conformidad con la resolución 69/249 de la Asamblea General.

**16. El Comité insta a la administración a que siga trabajando para asegurar la aplicación oportuna de las recomendaciones de la Junta.**

#### **Oficina de Servicios de Supervisión Interna**

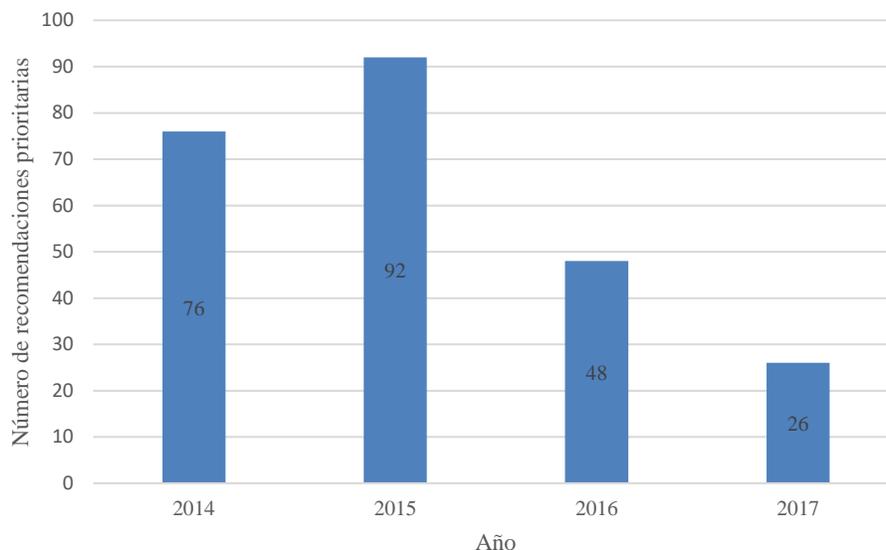
17. Todas las recomendaciones clasificadas como “prioritarias” por la OSSI se señalan a la atención del Comité de Gestión para que este haga un seguimiento, y se hace hincapié en aquellas cuya aplicación está atrasada. Cada trimestre el Comité recibe información actualizada de la OSSI y el Departamento de Gestión sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones prioritarias.

18. Según la OSSI, el número total de recomendaciones prioritarias pendientes disminuyó de 44 al final del cuarto trimestre de 2016 a 35 al final del primer trimestre de 2018. De las 35 recomendaciones prioritarias pendientes, 17 estaban atrasadas. La mayor proporción de recomendaciones prioritarias atrasadas de la OSSI sigue correspondiendo a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y a las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales.

**19. El Comité insta a la administración a proseguir sus esfuerzos para aplicar las recomendaciones prioritarias atrasadas puntualmente.**

20. Se informó al Comité de que, en los dos últimos años, el número total de recomendaciones prioritarias había seguido disminuyendo, como se muestra en la figura I. El Comité solicitó a la administración y la OSSI que explicasen tal disminución.

Figura I  
**Análisis de tendencias de las recomendaciones prioritarias de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna**



21. La administración indicó que la disminución del número de recomendaciones se debió a que la OSSI no encontró muchas deficiencias cruciales en sus actividades, a causa del fortalecimiento de los controles internos y por el hecho que los miembros del personal directivo eran cada vez más conscientes de sus responsabilidades fiduciarias.

22. La OSSI señaló que la tendencia a la baja se debió a dos factores principales. En primer lugar, a mediados de 2016, la OSSI había introducido un procedimiento operativo estándar por el cual las recomendaciones prioritarias no aceptadas debían remitirse al Secretario General. Como resultado, la OSSI había mejorado su proceso de examen para cerciorarse de que solo las recomendaciones más prioritarias se remitiesen al Secretario General. En segundo lugar, a raíz de diversas auditorías realizadas en 2014 y 2015, en particular las auditorías de las operaciones aéreas, la gestión de desechos, la protección y la seguridad, y las misiones de puesta en marcha de las operaciones de mantenimiento de la paz (la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí y la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana), se habían formulado varias recomendaciones prioritarias. Esas auditorías habían desempeñado un papel decisivo en el fortalecimiento de los procedimientos y los controles sobre las zonas de alto riesgo; por consiguiente, cabía esperar que disminuyese el número de conclusiones esenciales incluidas en los informes ulteriores en relación con las mismas cuestiones de las auditorías.

23. **El Comité acoge complacido las observaciones de la administración y de la OSSI que aluden a las mejoras de los controles internos como uno de los posibles motivos de que haya disminuido el número de recomendaciones prioritarias. El Comité hace hincapié en la necesidad de mantener estos esfuerzos. En el mismo sentido, el Comité recuerda la observación formulada por la Dependencia Común de Inspección de que la mejora de los controles internos permitiría que la OSSI ampliase su cometido adoptando una perspectiva más estratégica, una cuestión que se examinará más adelante en el informe, en el contexto de la eficacia de la OSSI.**

24. La OSSI informó además al Comité de que había constituido un grupo de trabajo encargado de analizar la metodología de calificación de las recomendaciones de la División de Auditoría Interna recurriendo, como parámetro de referencia, a las mejores prácticas de las oficinas de auditoría interna de otros organismos de las Naciones Unidas, así como de otras organizaciones similares, y a las expectativas de todas las partes interesadas. Según la OSSI, al final del ejercicio, el grupo de trabajo formularía propuestas sobre la metodología de calificación y el proceso de derivación de las recomendaciones.

**25. En el párrafo 30 del informe sobre sus actividades correspondientes al período comprendido entre el 1 de agosto de 2015 y el 31 de julio de 2016 (A/71/295), el Comité recomendó que la OSSI revisase su metodología de calificación. Si bien esa recomendación se refería a la calificación de los informes en general, al Comité le complace constatar que la OSSI ha decidido crear un grupo de trabajo encargado de examinar el sistema de calificación.**

#### **Aplicación de las recomendaciones de la División de Investigaciones**

26. En su informe sobre el cambio del paradigma de gestión en las Naciones Unidas (A/72/492), el Secretario General señaló que, en el marco de las iniciativas de reforma, se fortalecería la función de investigación. Parte de ese fortalecimiento consiste en velar por que las recomendaciones se apliquen de manera oportuna. En sus conversaciones con la OSSI, se informó al Comité de que el porcentaje de recomendaciones aplicadas en el plazo previsto fue del 68% en el primer trimestre de 2018.

27. El Comité se mostró preocupado por la tasa de aplicación y pidió una explicación a la administración. La administración informó al Comité de que la Organización había procurado poner en marcha un sistema eficaz de seguimiento de la aplicación de las recomendaciones, protegiendo al mismo tiempo la confidencialidad de la información.

28. En el párrafo 63 de su informe sobre la función de investigación en el sistema de las Naciones Unidas (A/67/140), la Dependencia Común de Inspección señaló que no había ninguna autoridad centralizada encargada de la vigilancia y seguimiento de los informes de investigación para observar si se habían adoptado medidas y, en caso afirmativo, si habían sido proporcionales. La Dependencia consideró que era una importante laguna que debía corregirse, ya que podía suponer que algunos casos quedaran impunes, de manera intencional o no, así como un trato desigual de los funcionarios que habían cometido infracciones análogas pero no recibían sanciones comparables. La Dependencia recomendó que los jefes ejecutivos designasen un punto focal encargado de la vigilancia de la aplicación y el seguimiento de todos los informes de investigación en sus organizaciones respectivas.

29. Algunos administradores se hicieron eco de las opiniones de la Dependencia Común de Inspección, indicando que, si bien la labor de la División de Investigaciones era de gran calidad, exhaustiva y útil, no había rendición de cuentas tras esas investigaciones. Algunos de los miembros del personal directivo consideraban que, para que la OSSI fuese un instrumento de cambio positivo, era necesario garantizar la rendición de cuentas una vez presentados los informes a la Sede. En otras palabras, no solo debe impartirse justicia, también debe ser aparente que se imparte.

30. En respuesta a sus preguntas, la administración informó al Comité de que los problemas relativos al seguimiento de los resultados de los informes de investigación de la OSSI se habían resuelto en gran medida gracias a la publicación de la instrucción administrativa revisada sobre la conducta insatisfactoria, las investigaciones y el proceso disciplinario en octubre de 2017 (ST/AI/2017/1). De conformidad con la

instrucción administrativa, todos los informes de investigación de la OSSI deben presentarse al Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos, así como al Secretario General Adjunto de Asuntos Jurídicos si el informe de investigación recomienda su posible remisión a las autoridades nacionales.

31. La administración añadió que el Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos y el Secretario General Adjunto de Asuntos Jurídicos derivarían los casos, de ser necesario y en sus respectivas esferas de responsabilidad, al Secretario General Adjunto de Gestión o al Secretario General y garantizarían la adopción de medidas. Según la administración, esto no había sido así en el pasado; anteriormente, los informes de la OSSI se habían enviado a los jefes de departamentos y oficinas, quienes decidían qué medidas debían adoptarse.

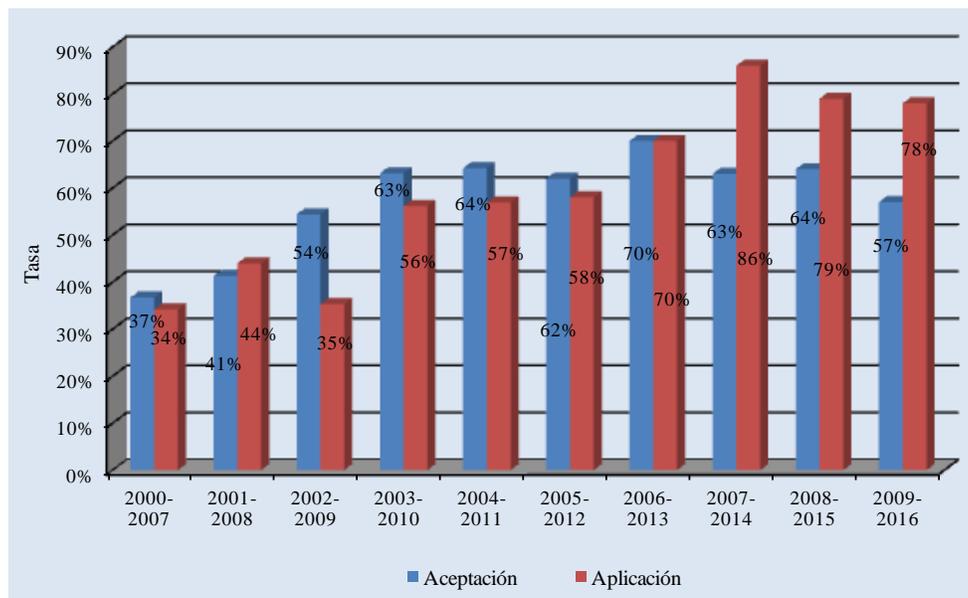
**32. En vista de lo anterior, y en el contexto de un cambio del paradigma de gestión, el Comité acoge con beneplácito la nueva iniciativa para subsanar las lagunas en el mecanismo de seguimiento de los informes de investigación. Al mismo tiempo, el Comité recomienda que la administración vele por la aplicación de manera oportuna de las recomendaciones de la División de Investigaciones, a fin de fomentar la rendición de cuentas.**

### **Dependencia Común de Inspección**

33. En su informe correspondiente a 2017 y programa de trabajo para 2018 (A/72/34), la Dependencia Común de Inspección señaló que la tasa media de aceptación de las recomendaciones formuladas entre 2009 y 2016 en informes y notas referentes a una sola organización fue superior (82%) a la de los informes relativos a todo el sistema y a varias organizaciones (68%). No obstante, la Dependencia también señaló que, durante el mismo período, la tasa de aplicación de las recomendaciones en informes y notas referentes a una sola organización fue inferior (79%) a la de los informes relativos a todo el sistema (85%). Según la Dependencia, ello se debía en parte al hecho de que 3 de los 15 exámenes de gestión y administración referidos a una sola organización realizados entre 2009 y 2016 tenían tasas de aplicación muy bajas.

34. En el caso de la Secretaría de las Naciones Unidas, la tasa media de aceptación se redujo al 57% en el período 2009-2016, frente al 64% del período 2008-2015. La tasa de aplicación también se disminuyó ligeramente hasta el 78% en el período 2009-2016, frente al 79% del período anterior (véase la figura II). El Comité observó que la tendencia había alcanzado su punto máximo durante el período 2007-2014 y había ido decayendo desde entonces. El Comité solicitó la opinión de la administración al respecto y, en respuesta, la administración reiteró su posición expresada anteriormente de que la disminución se debía al hecho de que muchas de las recomendaciones formuladas por la Dependencia Común de Inspección iban dirigidas a los órganos rectores y la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, sobre los cuales la Secretaría no tiene ningún control.

Figura II  
**Estado de aceptación y aplicación de las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección**



35. El Comité toma nota de la importancia y el valor que tienen para la Organización las recomendaciones formuladas por la Dependencia Común de Inspección. No obstante, al Comité le preocupa el hecho que, si bien la tasa de aceptación alcanzó su máximo nivel durante el período 2006-2013 y la tasa de aplicación alcanzó su máximo nivel durante el período siguiente, ambas tasas han mostrado una tendencia a la baja desde entonces. El Comité insta a la administración a que aplique las recomendaciones formuladas por la Dependencia Común de Inspección de manera oportuna.

## B. Gestión de riesgos y marco de control interno

36. En el párrafo 2 f) y g) de su mandato se encomiendan al Comité las tareas de asesorar a la Asamblea General sobre la calidad y eficacia general de los procedimientos de gestión de riesgos y sobre las deficiencias del marco de control interno de las Naciones Unidas.

### Gestión de los riesgos institucionales

37. El Comité considera desde hace tiempo que la gestión de los riesgos institucionales es una herramienta integral e importante de gestión de la Organización, y ha destacado que el personal directivo superior tiene que continuar activamente a la cabeza de las iniciativas de gestión de los riesgos institucionales a fin de que la detección y gestión de los riesgos se conviertan en la manera habitual de proceder en toda la Organización. El Comité está plenamente de acuerdo con la resolución [69/272](#) de la Asamblea General, en particular los párrafos 7 y 8, y con las observaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto<sup>1</sup>, la Junta de Auditores y la Dependencia Común de Inspección en cuanto a la importancia de incorporar la gestión de los riesgos institucionales en la labor cotidiana de los departamentos.

<sup>1</sup> Véase [A/69/802](#), párrafo 8.

38. Si bien se han logrado avances en ese sentido, durante sus contactos con las oficinas situadas fuera de la Sede, se informó al Comité de que la gestión de los riesgos institucionales seguía siendo principalmente una actividad impulsada por la Sede que todavía no se había convertido en un instrumento práctico que pudiese ayudar a esas oficinas a evaluar los riesgos. Además, las oficinas consideraban que era preciso llevar a cabo una nueva evaluación de riesgos y sopesar los beneficios y los costos de los controles para mitigar los riesgos.

39. Durante la reunión de los Presidentes y Vicepresidentes de los comités de supervisión del sistema de las Naciones Unidas, celebrada en diciembre de 2017, se convino en que era importante que las entidades tuviesen una cultura madura de adopción prudente de riesgos, en contraposición con las estrategias consistentes en evitar riesgos, así como un “apetito de riesgo” bien calculado y comunicado con claridad, en consonancia con la iniciativa del Secretario General de cambiar el paradigma de gestión. Los participantes también señalaron que la gestión del riesgo estaba evolucionando hacia una perspectiva más holística y estratégica en las organizaciones.

**40. Para que la gestión de los riesgos institucionales sea un importante instrumento de gestión, el Comité considera que no debería centrarse únicamente en la Sede, sino también ampliarse adecuadamente a todas las oficinas. El Comité también está de acuerdo con la opinión de algunos administradores de que la Organización necesita una cultura madura de apetito prudente de riesgo.**

41. Con respecto a la gestión de los riesgos institucionales y el modelo de tres líneas de defensa, la administración informó al Comité de que el recién aprobado Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión se encargaría de elaborar y mantener el marco de políticas y la metodología para la gestión de los riesgos institucionales. El nuevo Departamento apoyaría la distribución de mejores prácticas y directrices en relación con los principios de gestión del riesgo y control interno y elaboraría las comunicaciones y los programas de capacitación pertinentes para fomentar la cultura de gestión del riesgo de la Secretaría. Además, se informó al Comité de que sería responsabilidad de los administradores de todos los niveles realizar ejercicios de evaluación del riesgo en sus respectivos ámbitos de competencia y, a través de esas evaluaciones, detectar y gestionar los riesgos específicos que les afectan. El nuevo Departamento prepararía un registro de riesgos consolidado a nivel de entidad para la Secretaría y actualizaría el estado de la aplicación de las medidas adoptadas por los departamentos, las oficinas y las misiones para mitigar los riesgos, que se distribuiría al Comité de Gestión, al Secretario General y, en nombre del Secretario General, al Comité y la Asamblea General, según fuese necesario.

**42. A la vista de lo expuesto anteriormente, el Comité acoge con satisfacción la aprobación del modelo de tres líneas de defensa por la Organización en el marco del proceso integrado de garantía. El Comité continuará haciendo un seguimiento de esta cuestión con carácter prioritario.**

#### **Evaluación de la cultura institucional en la Secretaría**

43. En sus informes sobre el cambio del paradigma de gestión en las Naciones Unidas ([A/72/492](#) y [A/72/492/Add.2](#)), el Secretario General afirmó que las Naciones Unidas deben fomentar una cultura más centrada en los resultados que en los procesos, que gestione mejor los riesgos asociados a la administración y la ejecución de los mandatos, que valore la innovación y que demuestre una mayor tolerancia a los errores involuntarios y una mayor disposición a tomar medidas correctivas

prontamente. También señaló que la Secretaría había realizado varias evaluaciones para comprender mejor la cultura actual<sup>2</sup>.

44. Durante la reunión de los Presidentes y Vicepresidentes de los comités de supervisión del sistema de las Naciones Unidas, los participantes hicieron hincapié en que los comités de auditoría podrían desempeñar un papel importante velando por que se aborden el tono y la cultura institucionales en sus deliberaciones sobre las cuestiones relacionadas con la supervisión. Convinieron en que entre las formas más habituales de evaluar la cultura institucional se incluían las encuestas del personal, las visitas a las oficinas y el personal, y la solicitud de aportaciones de los auditores internos y externos. También señalaron que los comités de auditoría y los auditores internos podrían proporcionar información valiosa sobre la cultura institucional y destacaron la importancia de la colaboración entre ambos.

45. El Comité ha iniciado conversaciones con la administración y los órganos de supervisión sobre esa cuestión. Al mismo tiempo, el Comité comparte la opinión de la Comisión de Alto Nivel de la Asociación Nacional de Directores de Empresas de los Estados Unidos de América de que las organizaciones deben considerar la cultura como un activo similar a los activos humanos, físicos, intelectuales, tecnológicos y de otra índole de una organización<sup>3</sup>. Según esta Comisión, una cultura sana sirve de eje vertebrador para una organización y refuerza los elementos de la estrategia y el modelo institucional de manera productiva. A la inversa, una cultura disfuncional puede socavar el modelo institucional y crear un riesgo considerable para una organización.

**46. El Comité observa que el Secretario General ha emprendido un proceso encaminado a abordar la cultura de gestión. Señalando la importancia de marcar la pauta desde la cúpula, el Comité recomienda que la Organización aproveche la reforma para llevar a cabo un examen integral de su cultura institucional. El Comité considera que la Organización debe determinar de forma sistemática la cultura positiva que debería definir a la Organización y aplicarla tanto con palabras como con hechos. Asimismo, el Comité exhorta a la OSSI a que establezca una metodología clara, teniendo en cuenta las mejores prácticas, a fin de evaluar periódicamente la cultura de la Organización.**

#### **Estrategia, infraestructura y seguridad de la tecnología de la información y las comunicaciones**

47. En el párrafo 43 de su informe anterior (A/72/295), el Comité reconoció la posible escala y los efectos de la amenaza para la ciberseguridad y la digitalización. En el mismo informe, el Comité señaló que había sido informado de la aplicación de un plan de acción de diez puntos para reforzar la seguridad de la información.

48. El Comité hizo un seguimiento del plan y se le comunicó que este había pasado a la etapa de mantenimiento. Se había elaborado una hoja de ruta estratégica a más largo plazo para la seguridad de la información, basada en el plan de acción de diez puntos. Los cinco objetivos de la hoja de ruta son:

- a) proporcionar un conjunto de actividades pragmáticas basadas en el marco de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones;
- b) ampliar el ámbito de aplicación de las iniciativas del plan de acción de diez puntos;

<sup>2</sup> Véase A/72/492/Add.2, párr. 12.

<sup>3</sup> National Association of Corporate Directors Blue Ribbon Commission, *Culture as a corporate asset* (2017).

c) transformar las iniciativas en actividades programáticas;

d) extender el objetivo más allá de resolver las deficiencias comunes en el entorno de la tecnología de la información y las comunicaciones de la Secretaría para proporcionar orientación y soluciones respecto de determinadas esferas de riesgo, como el tratamiento de información delicada, y las necesidades operacionales;

e) implantar la rendición de cuentas para reconocer la función fundamental del Oficial Principal de Tecnología de la Información y asegurar el cumplimiento dentro del marco de la delegación de autoridad.

49. Durante la primera reunión de los Presidentes y Vicepresidentes de los comités de supervisión del sistema de las Naciones Unidas, celebrada en noviembre de 2016, los participantes también estuvieron de acuerdo en que los comités de supervisión tenían un importante papel que desempeñar para alentar y ayudar a la administración a anticipar la forma en que los avances tecnológicos y otros cambios en el entorno institucional o un entorno más amplio pueden afectar a la exposición al riesgo de una organización, y a determinar posibles estrategias para abordar esta cuestión.

50. En la segunda reunión, celebrada en diciembre de 2017, los participantes volvieron a debatir la cuestión de la ciberseguridad y la digitalización y recibieron información de una serie de expertos en ciberseguridad sobre las tendencias recientes, incluida la necesidad de que las organizaciones pasen de aplicar medidas reactivas a adoptar una protección proactiva, como aislar las aplicaciones sensibles y heredadas, velar por que los intercambios de datos solo se produzcan a través de interfaces claramente definidas e introducir soluciones técnicas tales como cortafuegos de próxima generación. También se informó a los participantes sobre la necesidad de que la gestión de riesgos en materia de ciberseguridad forme parte de un marco más amplio de gestión de los riesgos institucionales y continuidad de las operaciones de una organización.

51. La concienciación en materia de ciberseguridad era otro tema que preocupaba al Comité. El Comité considera que la falta de concienciación podría poner en peligro los sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones, la confidencialidad y la integridad de la información. En respuesta a sus preguntas, la administración informó al Comité de que se había prestado mucha atención a la cuestión de la concienciación y de que se había puesto en marcha un programa obligatorio de capacitación. En el párrafo 72 de su segundo informe anual sobre la aplicación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones (A/73/160), la Junta de Auditores informó de que, a 31 de diciembre de 2017, 17.906 (el 47%) de los 38.105 funcionarios que trabajaban en toda la Secretaría, además de 35.611 miembros del personal externo, habían realizado el curso obligatorio de concienciación sobre seguridad de la información.

52. El Comité reconoce la posible escala y los efectos de la amenaza para la ciberseguridad y la digitalización y acoge con beneplácito los esfuerzos realizados por la administración para hacer frente a esos retos, por ejemplo, mediante la capacitación obligatoria. El Comité recuerda la opinión de la administración de que el eslabón más débil de la ciberseguridad es el que determina su fortaleza. En ese sentido, el Comité recomienda que la administración haga un esfuerzo concertado para alcanzar un índice de finalización del 100% en la capacitación obligatoria. El Comité es consciente de que hará falta una acción concertada y coordinada entre todas las partes interesadas, porque se trata de cuestiones transversales. El Comité tiene previsto hacer un seguimiento del asunto, no solo evaluando hasta qué punto se están reflejando los riesgos en materia de ciberseguridad en la estrategia de gestión de los riesgos institucionales de la Organización, sino también en qué medida la administración está adoptando decisiones para mitigar los riesgos cibernéticos más importantes.

### C. Eficacia, eficiencia y efectos de las actividades de auditoría y otras funciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

53. De conformidad con su mandato, el Comité tiene la responsabilidad de asesorar a la Asamblea General sobre los diversos aspectos de la supervisión interna (resolución 61/275, anexo, párr. 2 c) a e)). En el cumplimiento de su mandato, el Comité ha mantenido su procedimiento habitual de reunirse con la Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna y otros funcionarios superiores de la OSSI durante sus períodos de sesiones. Las conversaciones se han centrado en la ejecución del plan de trabajo y el presupuesto de la OSSI, en las conclusiones importantes comunicadas por esta, en las restricciones operacionales (en caso de haberlas), en la tasa de ocupación de puestos, en el estado de la aplicación de las recomendaciones de la OSSI por parte de la administración (incluidas las recomendaciones prioritarias) y en el fortalecimiento de las investigaciones.

54. En el período en curso, el Comité siguió centrando su evaluación en dos esferas generales: a) la planificación estratégica, la eficacia de la OSSI y la medición del desempeño; y b) el fortalecimiento de la función de investigación.

#### **Planificación estratégica, eficacia de la OSSI y medición del desempeño**

##### *Evolución del papel de la función de auditoría interna*

55. Según las normas del Instituto de Auditores Internos, los auditores internos tienen la obligación de ayudar a las organizaciones a las que prestan servicios a mejorar la calidad de los procesos de gobierno, gestión del riesgo y control interno<sup>4</sup>. En su informe sobre el estado de la función de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas (A/72/120), la Dependencia Común de Inspección señaló que cuando la segunda línea de defensa (actividades de supervisión de la gestión) es fuerte y está bien desarrollada, puede hacer que la función de auditoría interna, entre otras cosas, 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 las que la auditoría interna puede ejercer un control efectivo. Según la Dependencia Común de Inspección, una de las ventajas de las auditorías del rendimiento es que pueden detectar actividades redundantes y procesos y controles innecesarios, contribuyendo así a mejorar la eficiencia y reducir los costos.

<sup>4</sup> Véanse la Norma 2110 del Instituto de Auditores Internos – Gobierno; la Norma 2120 – Gestión del riesgo; y la Norma 2130 – Control.

56. Durante el período sobre el que se informa, el Comité se reunió con diversos altos funcionarios para conocer sus opiniones sobre cómo les han ayudado las auditorías y otras funciones de supervisión de la OSSI a la hora de supervisar sus respectivos departamentos o entidades. La respuesta general fue que, si bien mantenían una buena relación con la OSSI, algunos administradores desearían que se llevase a cabo un mayor número de auditorías del rendimiento, en lugar de auditorías de cumplimiento. También les gustaría que la OSSI formulase recomendaciones que pudiesen mejorar sus operaciones, en particular recomendaciones de carácter estratégico, en lugar de las recomendaciones limitadas que reciben actualmente. Además, los administradores opinaron que sería útil que la OSSI hiciera más análisis comparados de las buenas prácticas y profundizase en los procesos que deberían revisarse y modificarse.

57. El Comité examinó las conclusiones con la OSSI y se le informó de que la División de Auditoría Interna ya incluía aspectos de las auditorías del rendimiento (medición de la eficiencia y la eficacia) en muchas de las auditorías que llevaba a cabo. La OSSI mencionó que tal vez sería necesario redoblar los esfuerzos para atraer la atención de sus clientes sobre los resultados de las auditorías relacionados con el rendimiento y para seguir sensibilizando a los clientes. La OSSI confirmó que la División de Auditoría Interna carecía de datos de referencia sobre el número de auditorías que incluyeron cuestiones relacionadas con la eficiencia y la eficacia (elementos de las auditorías del rendimiento), pero que lo estaba revisando. Durante sus deliberaciones, el Comité recibió una lista de auditorías que la OSSI consideraba auditorías del rendimiento, incluidas auditorías relativas a las adquisiciones, la gestión de las instalaciones y las cajas de pensiones. Según la OSSI, el 40% de las recomendaciones formuladas en 2017/18 se referían a cuestiones relativas a la eficacia y la eficiencia. La OSSI añadió que todas las evaluaciones llevadas a cabo por la División de Inspección y Evaluación fueron auditorías del rendimiento, pues abarcaban los aspectos relacionados con la economía, la eficiencia y la eficacia. Asimismo, la OSSI indicó que un evaluador superior de la División de Inspección y Evaluación se incorporaría a la División de Auditoría Interna durante un breve período de tiempo, lo que representaría una oportunidad para que la División de Auditoría Interna siguiese desarrollando sus instrumentos, como las preguntas de las encuestas para llevar a cabo auditorías del rendimiento.

58. Posteriormente, también se informó al Comité de que, en una encuesta sobre la satisfacción de los clientes realizada el año anterior, el 91% de los encuestados había expresado su satisfacción con los informes de auditoría de la OSSI.

**59. El Comité considera que, para que la OSSI se consolide como órgano asesor de confianza, debe comprender y reconocer las preocupaciones de sus clientes. Parece existir una divergencia de expectativas entre algunos administradores y la OSSI sobre lo que constituye una auditoría del rendimiento. El Comité considera que llegar a un entendimiento mutuo sobre las auditorías del rendimiento y lograr un equilibrio entre las auditorías de cumplimiento y las auditorías del rendimiento sería coherente con la conclusión alcanzada por la Dependencia Común de Inspección, según la cual las partes interesadas consideran que las auditorías de cumplimiento y del rendimiento son los tipos más importantes de servicios de auditoría<sup>5</sup>.**

<sup>5</sup> Véase [A/72/120](#), párr. 96.

60. **Además de elaborar una base de referencia y de establecer indicadores del desempeño, el Comité recomienda a la OSSI que, con el fin de cambiar el enfoque de su labor, determine claramente las medidas que tiene previsto adoptar para mejorar su capacidad para llevar a cabo auditorías del rendimiento. Entre tales medidas deben figurar la identificación de sus planes para futuras auditorías del rendimiento, las normas de auditoría aplicables y la formación que necesitaría su personal a fin de mejorar su capacidad para realizar tales auditorías, así como un plan de comunicación para informar eficazmente a sus clientes del cambio.**

61. También se informó al Comité de que a algunos directores les preocupa que los auditores no comprendan o no estén familiarizados con la materia que están auditando. Durante las conversaciones con la OSSI, se informó al Comité de que, en caso de falta de conocimiento sobre una esfera en particular, normalmente se contrataba a un consultor. Por ejemplo, si hubiese una auditoría sobre el cambio climático, se contrataría a un consultor especializado en la materia.

62. **El Comité está de acuerdo con la OSSI en que los auditores no tienen por qué ser expertos en todas las esferas de las operaciones de sus clientes, de ahí la utilización de consultores para abordar los aspectos técnicos o especializados de tales operaciones.**

*El papel de la OSSI en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*

63. En su informe anterior, el Comité examinó los progresos que estaba realizando la OSSI para incorporar a sus propias operaciones el carácter integrado, universal e indivisible de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible<sup>6</sup>. Como seguimiento, la OSSI informó al Comité de que, en su proceso de planificación trienal del trabajo, la División de Auditoría Interna estaba centrándose en la aparición de nuevos riesgos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluidas las cuestiones relativas a la transversalización de la perspectiva de género y la paridad de género. La División había llevado a cabo auditorías para evaluar hasta qué punto las entidades de las Naciones Unidas (en particular la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico y la secretaría de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático) estaban incorporando los Objetivos en sus programas. La OSSI señaló que en 2018 la División mantendría ese enfoque en todas las auditorías aplicables. La División también había programado auditorías específicas relacionadas con la incorporación de los Objetivos en los programas de trabajo del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, la Comisión Económica para África, la Comisión Económica y Social para Asia Occidental y la Comisión Económica para Europa.

64. Con respecto a la División de Inspección y Evaluación, se informó al Comité de que la División estaba llevando a cabo evaluaciones temáticas sobre la coherencia de las políticas y la preparación de toda la Secretaría para aplicar los Objetivos de Desarrollo Sostenible como parte del plan de trabajo para 2018-2019.

65. **El Comité acoge con satisfacción las medidas que está adoptando la OSSI con respecto a la Agenda 2030 y seguirá haciendo un seguimiento de esta cuestión con la OSSI.**

<sup>6</sup> Véase [A/72/295](#), párrs. 64 a 66.

## **Fortalecimiento de la función de investigación**

### *Puestos vacantes en la División de Investigaciones*

66. El Comité ha expresado sistemáticamente su preocupación por el elevado número de vacantes en la OSSI. Desde 2008, la Asamblea General ha solicitado que la Oficina no escatime esfuerzos para cubrir esas vacantes con carácter prioritario.

67. El Comité lo considera un riesgo importante, por eso figura como tema permanente en su agenda. En su 43<sup>er</sup> período de sesiones, se informó al Comité de que, en general, la tasa de vacantes de la OSSI sigue mostrando una tendencia a la baja, al pasar del 13,4% registrado en octubre de 2017 al 10,5% a 30 de junio de 2018. En el caso de la División de Investigaciones, la tasa de vacantes se redujo drásticamente, del 21,2% al 11,5%.

**68. El Comité encomia a la OSSI en general y a la División de Investigaciones en particular por haber logrado reducir la tasa de vacantes, lo cual parecía inicialmente una tarea abrumadora. El desafío consiste ahora en mantener esos avances. El Comité seguirá vigilando la cuestión.**

69. Con respecto a la retención del personal, la OSSI hizo hincapié en varios obstáculos con que tropieza la División, en particular la falta de un buen plan de movilidad del personal, debido al pequeño tamaño de la División; la naturaleza del trabajo (los investigadores que operan en las misiones de mantenimiento de la paz suelen afrontar situaciones muy difíciles); la falta de seguridad en el empleo, ya que algunos de los puestos son de carácter temporal; y el hecho de que la División, por ser la dependencia de investigación más grande del sistema de las Naciones Unidas, siempre se considera como un punto de entrada para las personas que pretenden incorporarse al sistema de investigación de las Naciones Unidas. Como tal, constituye todo un semillero para otras dependencias de investigación de las Naciones Unidas que buscan investigadores debidamente capacitados y con experiencia. Según la OSSI, se ha creado un puesto temporario para realizar un examen a fondo de la retención del personal en la División, con miras a analizar las causas subyacentes y formular recomendaciones concretas para resolver esos problemas.

**70. El Comité reconoce las dificultades a que se enfrenta la División de Investigaciones con respecto a la retención del personal y considera que es fundamental determinar la causa de la baja tasa de retención para encontrar una solución. El Comité continuará haciendo un seguimiento e informando de los progresos realizados en futuros informes.**

### *Investigación de los casos de represalias*

71. Una parte importante de todo marco de rendición de cuentas consiste en garantizar que los funcionarios se sientan seguros para denunciar infracciones y en protegerlos contra las represalias cuando lo hagan. Durante el período sobre el que se informa, el Comité se reunió con la Oficina de Ética, que indicó que, desde la publicación en noviembre de 2017 de la política revisada de protección de los denunciantes de irregularidades (ST/SGB/2017/2/Rev.1), el número de consultas y solicitudes de asesoramiento se había duplicado.

72. El Comité preguntó por el acuerdo de trabajo entre la Oficina de Ética y la OSSI, y la Directora de la Oficina de Ética hizo hincapié en que la cooperación entre las dos oficinas estaba aumentando, como lo demuestra la participación de la Oficina de Ética en un curso de orientación inicial de la OSSI para nuevos investigadores celebrado en abril de 2018 en el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda). Sin embargo, la Oficina de Ética señaló que la OSSI tardaba demasiado tiempo en concluir las investigaciones relativas a las represalias. Según la Oficina de Ética, la OSSI tardaba de 9 a 10 meses en investigar un caso, cuando la política revisada de protección de los denunciantes de irregularidades estipulaba que debía hacerlo en un plazo de 120 días. Según la Oficina, ese largo período de tiempo se debía al hecho de que la OSSI no consideraba las represalias como una cuestión tan apremiante como otros casos de alto riesgo, como los de explotación sexual, abuso y acoso.

73. El Comité preguntó acerca de esta cuestión a la OSSI y se le comunicó que la investigación de los casos de represalias constituía una prioridad importante. Se informó al Comité de que el promedio de tiempo necesario para concluir una investigación de este tipo era de 200 días, siendo el período máximo de 320 días y el mínimo de 127 días. Asimismo, la OSSI señaló que, a raíz de la iniciativa de fortalecer la política de protección de los denunciantes de irregularidades, se había puesto el listón tan bajo en lo tocante a las represalias que se había producido una avalancha de nuevos casos, y que, dada la complejidad de la mayoría de los casos de represalias, el plazo límite de 120 días no era realista.

**74. El Comité considera que la investigación de los casos de represalias debe ser una prioridad, habida cuenta del elevado riesgo que presentan, y recomienda a la OSSI que procure reducir el tiempo que tarda en investigar tales casos.**

#### **D. Presentación de información financiera**

75. Durante el período sobre el que se informa, el Comité sostuvo conversaciones con la Junta de Auditores, la Secretaria General Adjunta de Gestión, la Contraloría y el Subsecretario General para el Proyecto de Planificación de los Recursos Institucionales sobre una serie de cuestiones relativas a la presentación de informes financieros. Las cuestiones tratadas fueron las siguientes:

- a) la implantación de Umoja;
- b) el control interno, especialmente en lo que se refiere a la delegación de autoridad y la prevención y detección del fraude;
- c) las cuestiones y tendencias observadas en el estado financiero de la Organización y los informes de la Junta de Auditores.

##### **Implantación de Umoja**

76. Con respecto a la situación de la implantación de Umoja, la administración informó al Comité de los despliegues concluidos en 2017, en particular la integración, partes de la Ampliación 2 de Umoja y la segunda fase del paquete de remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional. También se proporcionó al Comité un calendario de despliegues ulteriores, por ejemplo la tercera fase del paquete de remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional (enero de 2018); los viajes para el personal de contratación nacional (marzo de 2018); y determinados proyectos de la Ampliación 2 de Umoja, como la planificación estratégica, la formulación del presupuesto y la gestión de la actuación profesional; la recaudación de fondos y las relaciones con los donantes; la gestión de la cadena de suministro (segunda fase); y los asociados en la ejecución (septiembre de 2018). En diciembre de 2018 se llevarían a cabo otras partes de la Ampliación 2 de Umoja (la

tercera fase de la gestión de la cadena de suministro y los pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía).

77. Con respecto a 2018, se informó al Comité de que se pondrían en marcha la Ampliación 2 de Umoja (módulos de planificación estratégica, formulación del presupuesto y gestión de la actuación profesional, recaudación de fondos y relaciones con los donantes, gestión de la cadena de suministro y asociados en la ejecución), una actualización de los programas informáticos, la gestión de la cadena de suministro (tercera fase), un módulo sobre la gestión de conferencias y eventos, y los pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía.

78. Asimismo, se informó al Comité de que el módulo de planificación estratégica, formulación del presupuesto y gestión de la actuación profesional permitiría reflejar todo el ciclo, desde la planificación estratégica y la ejecución del presupuesto hasta la vigilancia y la presentación de informes, en todas las fuentes de financiación. La administración indicó que sustituiría una gran variedad de sistemas y ofrecería a los administradores una visión de 360 grados.

79. Además, en las conversaciones con varias oficinas sobre el funcionamiento de Umoja, se informó al Comité de que, si bien Umoja había mejorado sus operaciones cotidianas, algunos aspectos, como la inteligencia institucional, todavía estaban en sus etapas iniciales. Por ejemplo, una entidad indicó que había tenido que invertir en un nuevo programa para poder hacer análisis.

80. El Comité preguntó a la administración al respecto, y se le informó de que la facilidad de uso del sistema todavía estaba en fase de desarrollo. El personal directivo señaló, además, que, a raíz de la creciente demanda de diversos tipos de informes de inteligencia institucional a medida que los usuarios conocían mejor los datos y las capacidades del sistema, la administración reconocía la importancia de mejorar la presentación de informes de Umoja a fin de garantizar una base más sólida para aprovechar el verdadero potencial de Umoja para la adopción de decisiones. A ese respecto, se informó al Comité de que se habían puesto en marcha varias acciones simultáneas, a saber:

a) Un tablero de gestión, elaborado por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, en colaboración con el equipo de Umoja, que se implantaría en breve en todos los departamentos y oficinas. Según la administración, este tablero aprovecharía los datos de Umoja, junto con los datos de otros sistemas institucionales, como por ejemplo Inspira, y ofrecería a los administradores una visión global de aspectos tales como los recursos humanos, los puestos, las finanzas, los viajes, las instalaciones, las adquisiciones y la formación.

b) La implantación de la Ampliación 2 de Umoja, que aumentaría las capacidades en materia de presentación de informes programáticos, dado que los recursos estarían vinculados a los productos y los resultados como parte de los marcos de presupuestación basada en los resultados.

c) La creación de una función de desarrollo de la inteligencia institucional más receptiva, mediante la ampliación de la capacitación y el acceso a las principales empresas del personal que trabaja en el ámbito de las adquisiciones y la gestión de la cadena de suministro, que debería abordar el problema relativo a la facilidad de uso que se ha señalado anteriormente.

81. **El Comité acoge con satisfacción los progresos realizados en la implantación de Umoja, incluido el compromiso de reflejar todo el ciclo de la Organización, desde la planificación estratégica hasta la presentación de informes. Habida cuenta de los recursos financieros, el esfuerzo y el tiempo que se han invertido en la elaboración e implantación de Umoja, el Comité considera que reflejar el ciclo completo permitía aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece Umoja.**

*Módulo de gobernanza, riesgos y cumplimiento*

82. El Comité recordó sus recomendaciones anteriores de que la administración ponga en marcha un módulo de auditoría en que se tengan en cuenta las necesidades de la OSSI antes de que finalice la fase de diseño de Umoja. El Comité ya había sido informado anteriormente de que se estaba elaborando un módulo de gobernanza, riesgos y cumplimiento que también podría funcionar como un módulo de auditoría, y de que el diálogo entre la OSSI, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y el equipo de Umoja sobre la funcionalidad del módulo de gobernanza, riesgos y cumplimiento ya estaba en marcha.

83. Como seguimiento, el Comité preguntó a la administración por el estado de la aplicación del módulo de gobernanza, riesgos y cumplimiento, y se le informó de que, si bien se habían mantenido conversaciones con la OSSI y la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, el desarrollo y la aplicación del módulo deberían tener presentes los importantes cambios que afectan al proyecto, derivados de las propuestas de reforma aprobadas por la Asamblea General. En concreto, los cambios derivados de la reforma de la gestión, entre ellos la simplificación de los marcos regulatorios, el aumento de la delegación de autoridad y la creación de dos nuevos departamentos (el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional), modificarían considerablemente los controles. Según la administración, sería más prudente implementar el módulo de gobernanza, riesgos y cumplimiento una vez que las nuevas estructuras estén en marcha, incluida la Ampliación 2 de Umoja, más urgente y funcionalmente expansiva.

84. **El Comité considera que, al igual que cualquier otro sistema de planificación de los recursos institucionales, el módulo de gobernanza, riesgos y cumplimiento de Umoja podría ofrecer a la OSSI la oportunidad de realizar una auditoría continua a través de un módulo de auditoría integrado, una función común de gobernanza, riesgos y cumplimiento. Aunque reconoce los problemas planteados por las reformas, el Comité sigue estando convencido de que un módulo de auditoría es un elemento crucial para que exista un sistema sólido de rendición de cuentas y se le debe asignar una alta prioridad en la implantación de Umoja.**

**Sistema de control interno y política en materia de fraude**

*Controles ex ante frente al cumplimiento ex post facto*

85. En su informe sobre el cambio del paradigma de gestión en las Naciones Unidas (A/72/492), el Secretario General señaló que la labor de los mecanismos de supervisión debe dejar de estar centrada en el control *ex ante* y evaluar el cumplimiento *ex post facto*. Este cambio tendría repercusiones en el sistema de control interno, y dado que una de las responsabilidades del Comité es asesorar a la Asamblea General sobre la gestión del riesgo y el sistema de control interno de la Organización, es importante que el Comité conozca bien este asunto.

86. El Comité preguntó a la administración qué consecuencias tendría pasar del control *ex ante* al cumplimiento *ex post facto* para el sistema de control interno de la

Organización. Se informó al Comité de que la administración era consciente de los desafíos y estaba adoptando medidas para encararlos. Tales medidas incluían la nueva delegación de autoridad y la mejora de la rendición de cuentas. Además, se informó al Comité de que con Umoja habría visibilidad en tiempo real, lo cual facilitaría que la recién aprobada División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales pudiese hacer un seguimiento más eficaz de las señales de alarma.

**87. El Comité observa que la transición de los controles *ex ante* al cumplimiento *ex post facto* tendrá consecuencias importantes para la Organización, como se ha señalado anteriormente. El Comité continuará haciendo un seguimiento con la administración de las medidas adoptadas para abordar esos desafíos.**

*Declaración de control interno*

88. En sus tres informes anteriores (A/70/284, A/71/295 y A/72/295), el Comité informó acerca de la declaración de control interno, sobre la base de las actualizaciones periódicas de la administración. La declaración de control interno es un documento público de rendición de cuentas que describe la eficacia de los controles internos de una organización<sup>7</sup>.

89. Durante el período que abarca el informe, se informó al Comité de que la declaración de control interno se aplicaría por etapas. La primera fase se centraría en los objetivos externos e internos en materia de presentación de información financiera, excluyendo los objetivos no financieros. Según la administración, el resultado de ese ejercicio sería la publicación de una declaración de control interno que acompañaría a los estados financieros conformes a las IPSAS.

90. Asimismo, se informó al Comité de que la declaración de control interno se establecía en torno a cuatro pilares de trabajo principales, que abarcaban el proceso de garantía, la capacitación, el Grupo Asesor de Control Interno y el módulo de gobernanza, riesgos y cumplimiento de Umoja. Además, la aplicación de la declaración de control interno se apoyaría en cinco pilares, a saber: una lista de control interno basada en los 17 principios de control interno elaborados por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway; el módulo de gobernanza, riesgos y cumplimiento de Umoja; dos vídeos de capacitación, que habrán de elaborarse, en los que se describiría el marco desarrollado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway y el módulo de gobernanza, riesgos y cumplimiento; el Grupo Asesor de Control Interno; y un ejercicio de obtención de beneficios para comparar el desempeño actual de las Naciones Unidas con los principios del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, en su versión adaptada a las Naciones Unidas.

91. Según la Contraloría, la Organización estaba creando la plataforma de gobernanza, riesgos y cumplimiento en Umoja con la esperanza de publicar la primera declaración de control interno en los estados financieros de 2020.

---

<sup>7</sup> Oficina Nacional de Auditoría, “The Statement on Internal Control: A Guide for Audit Committees” (Londres, 2010).

92. Se informó al Comité de que el Grupo Asesor de Control Interno estaba integrado por seis expertos destacados en la gestión de los riesgos institucionales, los marcos de control interno y los principios del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. El objetivo del Grupo Asesor de Control Interno, que se reunía dos veces al año, era prestar asesoramiento técnico sobre la aplicación de la declaración de control interno en toda la Secretaría, con el fin de garantizar el cumplimiento técnico de los requisitos de los marcos integrados de control interno del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, en su versión adaptada a las Naciones Unidas, en todo momento.

**93. El Comité reitera su posición de que la declaración de control interno es un importante instrumento de rendición de cuentas mediante el cual una organización brinda garantías de que gestiona y controla debidamente los recursos de los que es responsable. El Comité encomia los progresos realizados hasta la fecha y seguirá vigilando e informando sobre la situación en sus informes futuros.**

**94. Además, el Comité recomienda que la administración vele por que, en la segunda fase, los objetivos restantes (no financieros) en materia de presentación de informes de la declaración de control interno se reflejen adecuadamente en el sistema de rendición de cuentas de la Organización. Esto resulta aún más imperioso habida cuenta de las reformas de gestión que están en marcha, como las señaladas en los párrafos 85 a 87.**

#### *Obligaciones por terminación del servicio*

95. Con respecto a las obligaciones por terminación del servicio, el Comité recordó sus observaciones y recomendaciones anteriores que figuran en los informes de 2008 (A/63/328) y 2014 (A/69/304), en los que el Comité había instado a la Asamblea General a que decidiera si se financiarían o no esas obligaciones, de qué manera y en qué medida. Además, durante las conversaciones del Comité con diversas oficinas, la administración señaló la cuestión del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados, concretamente el seguro médico después de la separación del servicio, como una de sus principales preocupaciones.

96. Según la administración, las obligaciones por concepto del seguro médico después de la separación del servicio ascendían a 4.600 millones de dólares a 31 de diciembre de 2017, lo que suponía un aumento del 18,8% con respecto al año anterior. El seguro médico después de la separación del servicio representaba el 88,8% del pasivo total en concepto de prestaciones de los empleados. Se informó al Comité de que el aumento se debió a la actualización de las hipótesis demográficas utilizadas en las valuaciones actuariales, como las tasas de nupcialidad, las tablas de mortalidad y los factores de mejora de la longevidad.

97. El Comité observa que la Asamblea General respaldó la modalidad de pago por entrega como un enfoque viable en diversas resoluciones. Sin embargo, según la administración, ese enfoque no es sostenible. La Junta de Auditores está de acuerdo e indica que tal enfoque expone a la Asamblea General al riesgo de que se incrementen los gastos en efectivo en los ejercicios futuros<sup>8</sup>. Se informó al Comité de una propuesta para abordar esta cuestión mediante la plena financiación del seguro médico después de la separación del servicio, manteniendo al mismo tiempo la modalidad de pago por entrega.

<sup>8</sup> A/69/5 (Vol. I), párrs. 57 a 59.

**98. Habida cuenta del riesgo que plantea este asunto para la Organización, el Comité está de acuerdo con la Junta de Auditores y reitera su recomendación anterior de que la Asamblea General vuelva a examinar esta cuestión con miras a velar por que la financiación de las obligaciones por terminación del servicio siga una senda sostenible.**

*Evaluación del riesgo de fraude*

99. Con respecto al fraude, las observaciones del Comité se rigen por sus anteriores observaciones y recomendaciones, las de la Junta de Auditores, la Dependencia Común de Inspección, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Asamblea General. En el párrafo 104 de su informe anterior (A/72/295), el Comité informó de que se había creado un Comité Asesor sobre la Evaluación del Riesgo de Fraude, copresidido por la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión y la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General. El Comité llevó a cabo una evaluación para determinar las esferas más importantes en que existía el riesgo de fraude y corrupción a fin de elaborar una estrategia amplia contra el fraude y la corrupción y para aplicar las debidas medidas de mitigación. La evaluación se basó en un examen de los datos históricos disponibles y las pérdidas sufridas por la Secretaría y en una amplia serie de entrevistas y talleres realizados en toda la Secretaría, así como en consultas con los órganos de supervisión.

100. Durante las deliberaciones con la administración, se informó al Comité de que se habían detectado 16 riesgos, de los cuales 6 se habían clasificado como prioritarios y requerían atención inmediata, a saber:

- a) la cultura institucional y la rendición de cuentas;
- b) la gobernanza en materia de tecnología de la información y las comunicaciones y la ciberseguridad;
- c) el entorno de control del sistema Umoja;
- d) los asociados en la ejecución;
- e) el robo de combustible, raciones y existencias;
- f) las adquisiciones.

101. El Comité de Gestión aprobó el registro de riesgos en febrero de 2018, y se asignó a los propietarios del riesgo institucional la responsabilidad de elaborar planes detallados de tratamiento y actuación.

102. En cuanto a la OSSI, como se señaló en el informe anterior del Comité (A/72/295), la Oficina ha manifestado un interés renovado por la lucha contra el fraude y la corrupción. Según la División de Investigaciones, el fraude y la corrupción representan el 35% de todos los casos que están siendo investigados (52 casos de 150).

103. La División informó al Comité de que, teniendo en cuenta esas cifras, la Organización debe empezar a afrontar la cuestión de la recuperación financiera, y de que la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios debería volver a examinar sus acuerdos de financiación. La División también reconoció que, tal y como señalaron el Comité y otros órganos de supervisión, era posible que la División solamente estuviese investigando la punta del iceberg debido a la escasez de denuncias.

104. El Comité continuará haciendo un seguimiento de las medidas adoptadas por la Organización encaminadas a elaborar y aplicar planes detallados de mitigación de riesgos para las esferas más importantes en que existe el riesgo de fraude.

## **E. Coordinación entre los órganos de supervisión de las Naciones Unidas**

105. Durante el período sobre el que se informa, además de sus reuniones periódicas previstas con la OSSI, el Comité Asesor se reunió con otros órganos de supervisión, como la Dependencia Común de Inspección y la Junta de Auditores, en particular el Comité de Operaciones de Auditoría. El diálogo permitió intercambiar puntos de vista sobre cuestiones de interés común y proporcionó una oportunidad valiosa de cooperación entre los órganos de supervisión de las Naciones Unidas.

106. El Comité pidió observaciones a los tres órganos de supervisión, que destacaron los mecanismos de coordinación existentes entre ellos, incluido el intercambio de sus programas de trabajo. En las reuniones que mantuvo por separado con la Junta de Auditores, la Dependencia Común de Inspección y la OSSI, el Comité observó la relación positiva que se fomentaba mediante las reuniones tripartitas de coordinación de los órganos de supervisión y del intercambio de planes de trabajo, que evitaba la duplicación de tareas. El Comité considera que esa coordinación constituye una plataforma valiosa para nuevas oportunidades.

107. Además, en diciembre de 2017, el Comité organizó la segunda reunión de representantes de los comités de supervisión del sistema de las Naciones Unidas. Asistieron a la reunión 24 representantes de 19 comités de supervisión de organizaciones de la Secretaría de las Naciones Unidas, los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas y el Banco Mundial.

108. En la reunión, los participantes retomaron los debates de la reunión anterior sobre los retos comunes y las posibles buenas prácticas en la labor y el desempeño de los comités de supervisión del sistema de las Naciones Unidas. Los participantes se centraron en la manera en que los comités de supervisión podrían contribuir a la evaluación y comprensión de la cultura institucional, analizaron la necesidad de adoptar enfoques comunes para la gestión de riesgos, el control interno y la garantía integrada, y examinaron las amenazas digitales y las medidas necesarias para proteger a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

109. Los participantes convinieron en que existían cuatro cuestiones de interés común, que se transmitieron al Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación. Esas cuatro cuestiones eran:

a) La necesidad de un enfoque común, reconocido y creíble con respecto a la gestión de riesgos.

b) El hecho de que la ciberseguridad podría ser un elemento crucial para generar importantes oportunidades relacionadas con la transformación digital, incluidas las contribuciones que podrían realizarse a la mejora de las operaciones y la implementación de la Agenda 2030. Además, los participantes apoyaron la aprobación de un marco reconocido y común de gestión de los riesgos cibernéticos en todo el sistema, plenamente integrado en el enfoque general de las entidades sobre la gestión de los riesgos institucionales y la continuidad de las operaciones.

c) El bajo nivel de sensibilización sobre los riesgos cibernéticos entre la administración y el personal. Los participantes subrayaron la necesidad de que las organizaciones empiecen a desarrollar las capacidades internas aprovechando los

conocimientos especializados externos para mantenerse al corriente de los nuevos acontecimientos.

d) El desafío que entraña la implantación de procesos institucionales modernos y armonizados, marcos comunes y nuevas formas de trabajar. Los participantes señalaron que existían amenazas para el éxito de la transformación institucional, como la gestión del cambio, la cultura institucional y la comunicación de esos proyectos de transformación a las partes interesadas.

## F. Otros asuntos

### Oficina de Ética

110. El Comité habló con la Directora de la Oficina de Ética acerca de las medidas adoptadas para reforzar la independencia de la Oficina. En el párrafo 94 b) de su informe sobre las actividades de la Oficina (A/73/89), el Secretario General ofreció una justificación para establecer una vía de comunicación con el Comité. El Comité examinó las mejores prácticas imperantes en las entidades de supervisión del sistema de las Naciones Unidas y llegó a la conclusión de que el examen de la función de ética entraba dentro de las competencias de la mayoría de los comités de supervisión.

111. El Comité señaló que entre las funciones que desempeñaban los comités de supervisión con respecto a la Oficina de Ética se incluían:

- a) examinar los planes de trabajo y prestar asesoramiento sobre ellos;
- b) realizar aportaciones a la evaluación de la actuación profesional del Director de la Oficina de Ética;
- c) prestar asesoramiento sobre el nombramiento y la destitución del Director de la Oficina de Ética;
- d) examinar y prestar asesoramiento sobre la idoneidad de la función de ética, incluido el código de ética, la presentación de información financiera y las políticas de protección de los denunciantes de irregularidades;
- e) fomentar el entendimiento y la eficacia de la función de ética;
- f) proporcionar un foro para debatir los asuntos relacionados con la ética.

**112. En vista de lo que antecede, el Comité apoya la propuesta del Secretario General de establecer una vía de comunicación con el Comité. Al examinar la función del Comité con respecto a la Oficina de Ética, la Asamblea General tal vez desee considerar todas o algunas de las funciones señaladas en el párrafo 111.**

## G. Cooperación y acceso

113. El Comité informa de que ha contado con la cooperación de la OSSI y el personal directivo superior de la Secretaría, incluido el Departamento de Gestión, en el desempeño de sus funciones. Al Comité se le facilitó el acceso adecuado a los funcionarios, los documentos y la información que necesitaba para llevar a cabo su labor. El Comité se complace en informar de que siguió cooperando estrechamente con la Dependencia Común de Inspección y la Junta de Auditores. El Comité espera que se mantenga la cooperación con las entidades con las que trata a fin de desempeñar sus funciones conforme a lo establecido en su mandato y con puntualidad.

## **IV. Conclusión**

114. En el contexto de su mandato, el Comité Asesor de Auditoría Independiente somete a la consideración de la Asamblea General las observaciones, los comentarios y las recomendaciones que figuran en los párrafos 16, 19, 23, 25, 32, 35, 40, 42, 46, 52, 59, 60, 62, 65, 68, 70, 74, 81, 84, 87, 93, 94, 98, 104 y 112 del presente documento.

---