

## Informe del Auditor Externo

Comprobación de los estados financieros  
de la Organización Internacional del Trabajo  
correspondientes al septuagésimo ejercicio  
económico (2006-2007)

---

ISBN 978-92-2-319501-4

---

*Primera edición 2008*

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org).

Vea nuestro sitio en la red: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---



National Audit Office

La National Audit Office (NAO, Oficina Nacional de Auditoría), dirigida por el Contralor y Auditor General del Reino Unido, presta servicios de auditoría externa a la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El Auditor Externo fue designado por el Consejo de Administración de la OIT en conformidad con lo dispuesto en el capítulo IX del Reglamento Financiero. Además de certificar la conformidad de las cuentas de la OIT, el Auditor Externo está habilitado, en virtud del Reglamento Financiero, para elevar informes al Consejo de Administración sobre la eficiencia, eficacia y rigor económico con que la OIT ha empleado sus recursos.

El objetivo de la comprobación de cuentas es proporcionar garantías independientes al Consejo de Administración, añadir valor a la gestión y gobernanza financieras de la OIT y sustentar la realización de los objetivos de las actividades de la OIT.

**Para mayor información, sírvase dirigirse a:**

Graham Miller  
Director  
National Audit Office  
157-197 Buckingham Palace Road,  
London, SW1W 9SP  
Teléf.: +44 (0)20 7798 7136  
Correo-e: [graham.miller@nao.gsi.gov](mailto:graham.miller@nao.gsi.gov).

2006–2007

## Informe del Auditor Externo

### Comprobación de los estados financieros de la Organización Internacional del Trabajo

Indice	Párrafos
<b>RESUMEN ANALITICO</b>	<b>1-16</b>
<b>SECCION 1: RESULTADOS FINANCIEROS Y APLICACION DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD DEL SECTOR PUBLICO (NICSP-IPSAS)</b>	<b>17-37</b>
<b>SECCION 2: GESTION FINANCIERA POR PARTE DEL PERSONAL DIRECTIVO SUPERIOR</b>	<b>38-49</b>
<b>SECCION 3: GESTION DE PROYECTOS</b>	<b>50-77</b>
<b>SECCION 4: EL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION SOBRE LOS RECURSOS (IRIS)</b>	<b>78-92</b>
<b>SECCION 5: EFECTOS DE LA AUDITORIA</b>	<b>93-97</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO A</b>	
<b>CURSO DADO A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS POR EL AUDITOR EXTERNO EN 2004-2005</b>	
<b>ANEXO B</b>	
<b>ALCANCE Y PROCEDIMIENTO DE LA COMPROBACION DE CUENTAS</b>	

---

## Resumen analítico

- Resultados globales de la auditoría – Un dictamen sin reservas de los estados financieros
- Recomendaciones destinadas a mejorar la información sobre la gestión financiera destinada a los altos directivos
- Observaciones y recomendaciones para reforzar la gestión de proyectos en la OIT
- Examen de los avances logrados con la puesta en marcha del sistema IRIS
- Identificación de los ámbitos prioritarios de la gobernanza financiera que requerirán atención de la OIT en el futuro

## Antecedentes

1. En el presente informe se examinan varios aspectos fundamentales de la gobernanza financiera de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Luego de presentar una síntesis de los resultados de nuestra comprobación y análisis de la conformidad del Fondo General, damos cuenta de un examen que llevamos a cabo sobre los procedimientos aplicados por los altos directivos de la OIT para cumplir con sus responsabilidades en cuanto a la gestión financiera institucional. Dicho examen permitió poner de relieve la importancia que los altos directivos de la OIT asignan a la correcta gestión de los proyectos en que se apoya la realización de los objetivos de la OIT. También pasamos revista a la forma en que los jefes de proyecto alcanzan sus logros y resultados. Nuestro análisis del papel que cumplen los altos directivos en el control financiero y en la gestión de proyectos puso en evidencia la importancia fundamental del sistema de información financiera, IRIS. En consecuencia, cotejamos nuestras auditorías anteriores del sistema IRIS y examinamos una vez más los avances logrados en la implantación de este sistema en toda la estructura de la OIT.
2. Por último, al culminar nuestro mandato como auditores externos de la OIT, nos hemos permitido formular algunas reflexiones sobre la situación actual de la Organización en cuanto a su gobernanza financiera global. Tras tomar conocimiento de las iniciativas de transformación en curso, así como de las dificultades que se plantean a la OIT, hemos señalado los aspectos de la gobernanza financiera a los que, a nuestro juicio, la OIT deberá dedicar una atención prioritaria en su labor futura.

## Resultados globales de la auditoría

3. Hemos comprobado los estados financieros de la Organización Internacional del Trabajo conforme a lo dispuesto en el Reglamento Financiero y en las Normas Internacionales de Auditoría. Esta comprobación no reveló deficiencias o errores que, a nuestro juicio, afectarían a la exactitud, integridad y validez de los estados financieros; por cierto, en el dictamen de auditoría confirmamos que los estados financieros reflejan fielmente, en todos sus aspectos sustanciales, la situación financiera al 31 de diciembre de 2007 y los resultados de sus operaciones y flujos de efectivo para el período que finalizó en esa fecha, de conformidad con las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas y con las políticas contables enunciadas por la OIT.
4. Los estados financieros comprobados indican que en el bienio 2006-2007 se registró un superávit del presupuesto ordinario de 0,7 millones de dólares de los Estados Unidos; el Fondo General se incrementó en 113 millones de dólares, y su cuantía total se elevaba a 285 millones al 31 de diciembre de 2007. En lo que atañe a los ingresos y gastos, se observó una gran volatilidad, lo que obedeció sobre todo a circunstancias ajenas al control

---

de la OIT. Por ejemplo, en el ejercicio 2006-2007 se recaudó una cuantía neta de 73 millones de dólares por concepto de pagos de contribuciones prorrateadas correspondientes a bienes anteriores, y se obtuvieron beneficios excepcionalmente elevados de las operaciones cambiarias, por una cuantía de 21 millones de dólares.

5. El Fondo General actúa como mecanismo de seguridad que permite que la OIT mantenga sus operaciones, independientemente de las fluctuaciones imprevistas en los niveles de ingresos y de gastos. En la medida en que hay pasivos importantes que no figuran en los actuales estados financieros (por ejemplo, los costos relativos al seguro de salud de funcionarios que dejan el servicio, que se estiman en unos 415 millones de dólares), la OIT, conjuntamente con los Estados Miembros, tiene que adoptar medidas adecuadas que permitan asegurar la financiación futura de dichos pasivos.

## **Gestión financiera y altos directivos**

6. La eficacia de la gestión y la gobernanza financieras es un aspecto esencial de la buena gestión. Una y otra aportan la solidez indispensable al proceso de adopción de decisiones y a la conducción eficaz de la OIT hacia la realización de sus objetivos con los recursos asignados, y son factores imprescindibles para asegurar el control y la rendición de cuentas. Reconocemos que los procedimientos empleados por la alta dirección se han desarrollado al amparo de la acción de la OIT en el curso de muchos años, y que han producido buenos resultados a la hora de responder a las necesidades de la OIT en materia de gestión financiera estratégica. Sin embargo, la OIT afronta un período de cambios y tareas difíciles, consecuencia de iniciativas entre las que se destaca el programa de reforma de la gobernanza de todo el sistema de las Naciones Unidas, y no es seguro que los procedimientos que hasta ahora le han aportado resultados satisfactorios sigan siendo igualmente eficaces en el futuro.
7. Nuestras recomendaciones para fortalecer la gobernanza financiera general de la OIT a nivel institucional son las siguientes:
  - el Tesorero y Contralor de Finanzas debería poner a disposición del Equipo de Dirección en su conjunto, periódicamente, una información financiera de nivel institucional, junto con datos sobre ejecución y rendimiento. Esta información servirá para que el Equipo de Dirección ejerza, de forma colegiada, una mejor supervisión estratégica de todas las actividades y resultados de la OIT, en particular en lo que atañe a la cooperación técnica, financiada tanto con cargo al presupuesto ordinario como con cargo a recursos extrapresupuestarios, y
  - el Equipo de Dirección debería recibir una información periódica sobre los riesgos financieros importantes y las medidas que permitan contrarrestarlos.

## **Gestión de proyectos**

8. Los proyectos que se emprenden en acuerdo con los donantes contribuyen de manera considerable al éxito de la OIT, y representan de hecho más de un tercio de las actividades de la Oficina. Hemos analizado las formas de gestión de dichos proyectos y los medios de que se dispone para controlar sus avances y ejecución. En nuestro examen incluimos entrevistas con directores de la OIT, tanto de la sede como de las oficinas exteriores, y con jefes de proyecto responsables de la ejecución de los mismos.
9. Hemos delimitado tres ámbitos en los que se podría incrementar la congruencia y la eficacia de la gestión de proyectos. Los jefes de proyecto podrían mejorar el rendimiento adoptando y aplicando las orientaciones contenidas en el manual sobre cooperación técnica

---

de la OIT. La Oficina podría apoyar a los jefes de proyecto autorizando su acceso universal a los sistemas sobre cuestiones financieras institucionales (como, por ejemplo, el sistema IRIS), lo que permitiría abandonar los procedimientos actuales, que suponen la consulta de copias de los registros financieros locales, poco eficaces. Por último, el personal directivo de la OIT debería adoptar una actitud más dinámica para abordar las relaciones con los jefes de proyecto. Estas mejoras podrían apoyarse en algunas de las buenas prácticas que observamos en el curso de nuestra auditoría.

## **El Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS)**

10. El desarrollo del sistema IRIS se inició en 2002, y nuestros exámenes de su implantación progresiva han figurado en cada uno de los informes que hemos presentado desde entonces. En el último informe que sometimos a la OIT habíamos estimado que los costos del desarrollo de IRIS hasta entonces se elevaban a 50 millones de dólares. Por lo que respecta al período 2006-2007, la OIT ha estimado que los costos directos de desarrollo y de apoyo al sistema IRIS representaron una cuantía suplementaria de 15 millones de dólares. Ahora bien, no se dispone de previsiones presupuestarias por separado sobre el desarrollo e implantación de IRIS para el ejercicio 2008-2009 y ejercicios ulteriores. Por consiguiente, no nos ha sido posible formarnos una opinión fidedigna sobre la cuantía del costo total del despliegue del sistema IRIS hasta hoy.
11. En lo que atañe a la puesta en marcha del sistema IRIS en la sede, hemos comprobado que, en general, el personal tiene una opinión positiva acerca del sistema, de la información que proporciona y de su facilidad de utilización. Además, los funcionarios consultados indicaron diversos aspectos de las funciones de IRIS que podrían perfeccionarse a fin de prestar un mejor servicio a los usuarios y generar posibles economías.
12. Por lo que se refiere a las oficinas exteriores, el sistema IRIS se ha puesto en marcha en un proyecto en Yakarta; además, una de las cinco oficinas regionales tiene acceso a algunas de las funciones de IRIS. La OIT ha previsto proceder, en el curso de 2009, a la implantación plena de IRIS en una de las regiones, para continuar ulteriormente con su extensión a todas las oficinas exteriores. El ritmo de implantación depende ahora de la necesidad de actualizar el sistema con la adopción del programa Oracle ERP, a fin de asegurar un funcionamiento más eficaz y eficiente de IRIS en las oficinas exteriores. Habida cuenta de las ventajas que ha aportado la utilización de IRIS en la sede, nos parece decepcionante la lentitud del calendario de implantación, con arreglo al cual la OIT no podrá beneficiarse plenamente de todas las funciones de IRIS sino hasta 2010, o incluso en una fecha posterior.
13. En estas circunstancias, consideramos que la OIT debería reexaminar los criterios básicos y el calendario que rigen la implantación de IRIS en las oficinas exteriores. Se deberían explorar vías alternativas para asegurar el despliegue progresivo del sistema. Las decisiones en cuanto a la implantación deberían adoptarse sólo después de que se determine la cuantía de los costos y de que éstos se presenten junto con los beneficios previstos, sustentados en un análisis de los riesgos de ejecución del proyecto.

## **Gobernanza financiera – aspectos prioritarios para el futuro inmediato**

14. Al igual que en ejercicios anteriores, hemos llevado a cabo un examen de seguimiento de las medidas adoptadas para dar curso a las recomendaciones que formulamos en el bienio anterior, 2004-2005, examen que se resume en el anexo A del presente informe. Durante nuestro mandato como auditores externos de la OIT, hemos presentado recomendaciones

---

destinadas a respaldar la consecución de los objetivos de las actividades de la OIT y a mejorar y añadir valor a la gestión y gobernanza financieras de la OIT. Hemos procurado constantemente asegurar un examen de auditoría constructivo, con dictámenes que aporten a la vez garantías y recursos útiles para el trabajo del Consejo de Administración.

**15.** En este último informe, que presentamos al llegar a su término nuestra designación como auditores externos de la OIT, en el contexto del proceso de perfeccionamiento de la gobernanza financiera emprendido por la OIT, hemos procurado dar una visión clara de la situación de la OIT ante los retos y las demandas que tiene ante sí. Así, hemos identificado las áreas prioritarias que reclaman la acción de la OIT en lo inmediato:

- actualizar el sistema informático de IRIS y culminar su despliegue en toda la OIT;
- aplicar las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP-IPSAS) a contar de 2010;
- mejorar la adopción de decisiones a nivel de la alta dirección sobre la base de una información más completa al Equipo de Dirección y de una mayor responsabilización de éste en la toma de decisiones institucionales;
- aplicar plenamente la gestión basada en resultados;
- establecer un marco institucional de gestión sistemática de riesgos, y
- lograr el funcionamiento eficaz del Comité Consultivo de Supervisión Independiente y fortalecer la Oficina de Auditoría Interna y Control.

**16.** Cada una de estas áreas prioritarias exigirá aportes considerables en materia de gestión, indispensables para lograr buenos resultados, en un período en el que habrá muchas otras demandas del tiempo de los responsables de la gestión. Esto pone aún más de relieve la importancia que reviste para la OIT el establecimiento de un marco para la gestión de los riesgos institucionales, que ayude a la Organización a centrar su atención en los principales retos que debe superar para llevar a cabo las reformas necesarias.

---

## Observaciones detalladas

### Sección 1: Resultados financieros y aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP-IPSAS)

Temas tratados:

- resultados globales de la auditoría – Un dictamen sin reservas de los estados financieros;
- el Fondo General, que ascendía a 285 millones de dólares de los Estados Unidos al 31 de diciembre de 2007, está disponible para respaldar las operaciones en curso de la OIT;
- la transición en 2010 a una contabilidad regida por las NICSP tendrá un impacto significativo en la presentación y el contenido de los estados financieros, y
- observaciones sobre las medidas adoptadas por la OIT para prevenir el riesgo de fraude.

#### Resultados financieros globales

17. Los estados financieros comprobados indican un superávit de 0,7 millones de dólares de los Estados Unidos en el presupuesto ordinario para el bienio 2006-2007, lo que equivale a una tasa de ejecución de 99,8 por ciento. Después de procederse a otros ajustes financieros, el Fondo General indicó un aumento neto de 113 millones de dólares en 2006-2007, mientras que en 2004-2005 se registró una disminución de 75 millones de dólares, lo que representa una mejora importante de la situación financiera de la OIT. Nuestra auditoría confirmó que las cifras comunicadas fueron correctamente consignadas; hemos examinado los principales factores que han contribuido a este aumento en el balance del Fondo General. Asimismo, hemos examinado la adecuación del Fondo General a las operaciones futuras de la OIT.

#### *Exactitud de las cifras consignadas*

18. Nuestra auditoría incluyó la verificación de la exactitud de las transacciones y de la presentación de las cifras que figuran en los estados financieros. Sobre la base de nuestra auditoría, consideramos que el Estado I indica con exactitud los ingresos y los gastos de la OIT para el bienio 2006-2007, y que el Estado II indica con exactitud los activos, pasivos, reservas y saldos de los balances al 31 de diciembre de 2007, de conformidad con las políticas contables enunciadas por la OIT. Sobre la base de nuestra auditoría consideramos que los estados de cuentas constituyen una base sólida para analizar los resultados financieros y la situación financiera de la OIT.

#### *Aumento del Fondo General*

19. Los principales factores del aumento del Fondo General (Estado I) son:
- el pago por algunos Estados Miembros de contribuciones prorrateadas atrasadas correspondientes a bienios anteriores, por un monto neto de 73 millones de dólares;
  - los beneficios de las operaciones cambiarias, que ascienden a 21 millones de dólares;

- los ingresos por intereses e inversiones bancarias que ascienden de 8 millones de dólares, y
- otros ajustes netos, por una cuantía de 11 millones de dólares.

20. Los resultados financieros de la OIT pueden estar sujetos a una cierta volatilidad debida a circunstancias que están fuera del control de la Organización, como la puntualidad del pago de las contribuciones prorrateadas por parte de los Estados Miembros, y la fluctuación de los tipos de cambio y las tasas de interés. La desaceleración de la economía mundial y el continuo realineamiento monetario indican que la volatilidad se mantendrá durante el próximo bienio.

### **Adecuación del Fondo General**

21. Al 31 de diciembre de 2007, el balance acumulado del Fondo General ascendía a 285 millones de dólares de los Estados Unidos. El cuadro 1 muestra los principales componentes del Fondo General. El Fondo está en condiciones de financiar el presupuesto ordinario de la OIT por un año completo aproximadamente.

**Cuadro 1. Composición del Fondo General**

	<b>Balance al 31 de diciembre de 2007 (en millones de dólares EE.UU.)</b>
Presupuesto ordinario	32,2
Fondo de Operaciones	30,7
Cuenta de ajuste de los ingresos	46,7
Fondos de capital relativos a inmuebles y terrenos	93,0
Fondo de Apoyo al Programa	44,0
Fondo de indemnizaciones de fin de contrato	20,6
Otros fondos	17,8
<b>Total</b>	<b>285,0</b>

Fuente: Análisis de los estados financieros por el Auditor Externo (2006-2007).

22. Una de las principales funciones del Fondo General es facilitar a la OIT la gestión de la ejecución de las actividades aprobadas con cargo al presupuesto ordinario. En los períodos financieros en los que los gastos son superiores a los ingresos, se dispone del Fondo General para financiar el déficit y garantizar la continuidad del trabajo de la OIT, como cuando el déficit operativo de 2004-2005 fue parcialmente cubierto por un préstamo de 41 millones de dólares proveniente del Fondo General. En 2006-2007, el Fondo fue realimentado hasta volver al nivel aprobado por el Consejo de Administración. Para evitar que la OIT deba pedir préstamos, el Fondo General tiene que mantener reservas suficientes para financiar los déficit en cuanto éstos surgen.

23. El Fondo General comprende también un fondo de capital de 93 millones de dólares, correspondiente al patrimonio neto en inmuebles y terrenos que no puede realizarse fácilmente. El Consejo de Administración ha decidido destinar 29 millones de dólares en concepto de contribución al costo de la renovación del edificio de la sede.

24. El Fondo General comprende un monto de 44 millones de dólares en concepto de fondos de apoyo al programa. Se trata de contribuciones aportadas por donantes para asegurar la realización de proyectos de cooperación técnica con cargo a fondos extrapresupuestarios.

---

Estos fondos se utilizan para financiar en parte el incremento de los gastos generales que la gestión de estos proyectos implica para la administración central de la OIT.

25. Observamos que la OIT tiene un pasivo importante, el cual no está recogido actualmente en el estado de cuentas relativo al activo y pasivo ni está financiado con el Fondo General. Este pasivo comprende el costo del seguro médico posterior a la separación del servicio para los funcionarios y sus familias (415 millones de dólares), las primas de repatriación (30 millones de dólares) y las vacaciones acumuladas (23 millones de dólares)<sup>1</sup>. Como consecuencia de la adopción de las normas NICSP-IPSAS (véase más adelante), este pasivo aparecerá por primera vez en el balance, junto con el asiento de otros activos que, como los vehículos, ordenadores y equipos, todavía no figuran en el balance de la OIT.
26. En resumen, las reservas del Fondo General se han establecido para facilitar a la OIT las tareas de ejecución de su Programa. Para que el dispositivo de seguridad del que forma parte el Fondo General funcione con eficacia, es preciso que éste tenga un balance positivo sustancial. Sin embargo, corresponde a la OIT, junto con los Estados Miembros, adoptar las disposiciones apropiadas con el fin de garantizar la financiación del pasivo.

### **Adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público**

27. En noviembre de 2006, la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración aprobó la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP-IPSAS) como base para la presentación de los informes financieros de la OIT, y fijó el 1.º de enero de 2010 como fecha de puesta en práctica. Esta decisión, que fue confirmada por el Consejo de Administración, está en armonía con la adopción de las NICSP por la Asamblea General de las Naciones Unidas y por otros fondos y programas de las Naciones Unidas. Las ventajas de las NICSP comprenden el fortalecimiento de la gestión financiera interna, así como también una presentación de informes más completos, explícitos y coherentes de los asuntos financieros en la contabilidad. La mayor transparencia y coherencia del tratamiento de los gastos refuerza la eficacia de la gobernanza, pues mejora la presentación de informes y la rendición de cuentas ante la Conferencia Internacional del Trabajo.
28. La adopción de las NICSP requerirá proceder a cambios importantes en cuanto a la forma en que la OIT administra los recursos financieros, y a la transposición de algunos de dichos cambios al Reglamento Financiero. Los cambios son los siguientes:
- introducción de la presentación anual de informes financieros;
  - aplicación plena de la contabilidad en valores devengados;
  - reconocimiento en los costos operativos y en el balance del costo total de las prestaciones destinadas a los funcionarios, como el seguro médico posterior a la separación del servicio, las primas de repatriación y las vacaciones anuales, y
  - reconocimiento y depreciación de los activos fijos, tales como inmuebles, vehículos, mobiliario y equipos.

<sup>1</sup> En las notas 8 a 12 relativas a los estados financieros figuran más informaciones acerca de este pasivo.

- 
29. Durante el pasado año, brindamos asesoramiento a la OIT a fin de analizar detalladamente los cambios específicos necesarios para lograr una aplicación satisfactoria de las NICSP. Este proceso debería continuar con los nuevos auditores externos de la OIT.
30. Las NICSP constituyen una gran iniciativa de cambio, por lo que para sacar el mayor partido de la aplicación de dichas normas habrá que adoptar un enfoque multidisciplinario y un gran rigor en la ejecución de los proyectos. Por consiguiente, apoyamos la decisión<sup>2</sup> de asignar una financiación específica a esta iniciativa y de establecer un equipo de proyecto bajo la autoridad del Tesorero y Contralor de Finanzas. Las técnicas de gestión de proyectos, como el diseño de planes claros, metas bien definidas, plazos y etapas convenidos, la evaluación del riesgo y la delegación de autoridad para actuar, serán fundamentales para obtener los beneficios esperados de la transición a las NICSP. La OIT deberá seguir de cerca los avances del proyecto, a fin de garantizar el cumplimiento de la fecha de aplicación, prevista para el 1.º de enero de 2010.

## **Fraude, pagos graciabes, montos pasados a pérdidas y ganancias y pasivos eventuales**

### **Casos notificados**

31. La OIT nos ha notificado la existencia de pagos graciabes por un monto total de 139.058 dólares de los Estados Unidos (esos pagos se elevaron a 302.994 dólares en 2004-2005) y pasos a pérdidas y ganancias con cargo al presupuesto ordinario por un monto de 173.378 dólares (888.031 dólares en 2004-2005). La OIT suministró explicaciones respecto de todos los casos. Por tanto, consideramos que se han tomado debidamente en cuenta todas las circunstancias de cada caso.
32. La OIT comunicó diez casos de fraude, tentativa de fraude o presunción de fraude (12 casos en 2004-2005), cuya cuantía total comprendía aproximadamente 35.000 dólares de fondos de la OIT (30.000 dólares en 2004-2005). Dos casos estaban relacionados con irregularidades presuntas en contratos de arrendamiento, y dos casos se referían a adelantos abonados a consultores que incumplieron sus obligaciones y cuyo paradero se desconoce. Hemos examinado casos que consideramos importantes o indicativos de las nuevas amenazas que pesan sobre la OIT. Hemos tomado nota de la labor realizada por la Oficina de Auditoría Interna y Control en relación con la investigación de estas denuncias. Sobre la base de nuestro examen, aprobamos las medidas tomadas por la dirección de la OIT.
33. La OIT comunicó a mi personal 14 casos pendientes que podrían dar lugar a la presentación de demandas contra la Organización. La OIT estima que, al 31 de diciembre 2007, el pasivo máximo que podrían generar estos casos era de aproximadamente 1.900.000 dólares de los Estados Unidos (400.000 dólares al 31 de diciembre de 2005).
34. Los pasivos eventuales se desglosan en las notas 7 a 13 de los estados financieros. Hemos examinado las estimaciones del pasivo y consideramos que han sido consignadas con exactitud.

<sup>2</sup> Véase el documento GB.297/PFA/6.

---

## **Tratamiento de los casos de fraude y formación de sensibilización con respecto a este problema**

- 35.** Durante el bienio llevamos a cabo, conjuntamente con el Tesorero y Contralor de Finanzas, una revisión estructurada de las disposiciones existentes en la OIT para detectar casos de fraude u otras irregularidades y tomar medidas para tratar las denuncias al respecto. Esta revisión se sustentó en las informaciones provenientes de nuestra labor de auditoría en las oficinas exteriores y en la comunicación de casos de fraude, efectivo o presunto, o de tentativa de fraude. Sobre la base de nuestra revisión, consideramos que la OIT podría ser más proactiva en materia de sensibilización del personal acerca de los riesgos de fraude. Observamos que, en septiembre de 2007, el Director General emitió una circular sobre la política de la Oficina contra el fraude. Dicha circular, dirigida a todo el personal, confirma que no se tolerará en modo alguno el fraude y establece las responsabilidades que incumben al personal en la materia. Complementariamente, se han realizado cursos sobre la acción contra el fraude, para funcionarios que ocupan puestos clave en las unidades de finanzas.
- 36.** El mantenimiento de un registro de declaración de intereses financieros facilita la prevención del fraude, y por ello, en nuestro anterior informe de auditoría, recomendamos la creación de un registro de ese tipo <sup>3</sup>. El registro de intereses financieros de los funcionarios de la OIT se creó en abril de 2007. Las primeras declaraciones de los funcionarios solicitados abarcaron el período que va del 1.º de abril al 31 de diciembre de 2007. Se recibieron 124 declaraciones. Hemos examinado las declaraciones y observado que:
- al 14 de abril de 2008, 18 estaban pendientes y eran objeto de seguimiento por el Tesorero y Contralor de Finanzas;
  - del total de las declaraciones recibidas, ocho revelaban una situación que podía dar lugar a un conflicto de intereses. El Tesorero y Contralor de Finanzas consideró que ninguno de esos conflictos potenciales de intereses planteaba un riesgo importante para las operaciones de la OIT.
- 37.** Tomamos nota con satisfacción de la política de «tolerancia cero» adoptada por la OIT con el propósito de combatir el fraude, de los cursos de formación para el personal que ocupa puestos clave en este campo y de la creación de un registro de declaraciones de intereses financieros. Estas medidas demuestran que la OIT está empeñada en aplicar reglas de conducta transparentes y fundadas en un comportamiento ético.

<sup>3</sup> Recomendación 16 del informe del Auditor Externo para 2004-2005.

---

## Sección 2: Gestión financiera por parte del personal directivo superior

Examen de auditoría de los procedimientos de gestión financiera aplicados por los altos directivos de la OIT, en el que abordamos las siguientes cuestiones:

- por qué es importante la gestión financiera;
- cómo se reconoce una buena gestión financiera;
- cuáles son los procedimientos de gestión financiera de la OIT, y
- recomendaciones para mejorar la gestión financiera.

### ¿Por qué es importante la gestión financiera?

38. Una gestión financiera eficaz es un elemento fundamental de la buena gobernanza. Los procedimientos de gestión financiera permiten la toma de decisiones, así como el funcionamiento eficaz de una organización y la utilización óptima de los recursos, y son esenciales para garantizar el control y la rendición de cuentas. La manera en que una organización recopila, analiza y utiliza la información sobre la gestión financiera al tomar decisiones tiene una incidencia directa en el funcionamiento de la organización y en la consecución de sus objetivos. Sobre la base de las investigaciones realizadas entre nuestra clientela, constituida por organismos internacionales y de las Naciones Unidas, departamentos del Gobierno del Reino Unido y organizaciones sin fines de lucro, así como de las investigaciones sobre prácticas idóneas realizadas en otros lugares, hemos elaborado un modelo que, en nuestra opinión, recoge la esencia de unas prácticas idóneas en materia de gestión financiera a nivel del personal directivo superior.
39. Utilizamos este modelo para evaluar los procesos actualmente adoptados por el personal directivo superior de la OIT. Nuestro examen incluyó entrevistas con el Tesorero y Contralor de Finanzas y su personal, con varios directores ejecutivos y con el personal de la Oficina del Director General. Luego, compartimos nuestros primeros resultados y conclusiones con el Director General. En los párrafos que figuran a continuación se resumen los conceptos que hemos desarrollado, así como nuestros resultados, conclusiones y recomendaciones referentes a la OIT.

### ¿Cómo se reconoce una buena gestión financiera?

40. A continuación se enumeran los cinco conceptos que, a nuestro entender, constituyen la base para una práctica adecuada en materia de gestión financiera por parte del personal directivo superior.

**Concepto núm. 1: El alcance de la información proporcionada debe corresponder claramente a las necesidades del personal directivo superior**

El personal directivo superior debe adoptar un enfoque holístico en materia de gestión y examinar la información financiera junto con la información sobre ejecución y rendimiento. La información financiera debería integrarse en la gestión de los riesgos y poner de relieve los logros fundamentales en relación con la estrategia a medio plazo.

---

**Concepto núm. 2: Todas las organizaciones necesitan disponer de un mínimo de información sobre la gestión financiera**

El personal directivo superior debería recibir información debidamente desglosada sobre los ingresos y los gastos para respaldar su toma de decisiones.

**Concepto núm. 3: La calidad de la información financiera debe ser suficiente para que el personal directivo superior pueda confiar en ella**

La información debe extraerse de sistemas creíbles, y ser actual, precisa y coherente. El personal directivo superior debe poder confiar en la integridad profesional del Tesorero y Contralor de Finanzas y en su equipo encargado de la preparación e interpretación de la información financiera.

**Concepto núm. 4: La presentación de la información sobre la gestión financiera debe ser fácilmente comprensible para el personal directivo superior**

El personal directivo debería especificar la manera en que debe presentarse la información financiera corriente y más específica, con el fin de garantizar su rápida comprensión como base fiable para la toma de decisiones.

**Concepto núm. 5: La información financiera presentada debe suscitar el interés y la motivación del personal directivo superior**

La manera en que se presenta la información, y la ayuda proporcionada para interpretarla, afectarán a la calidad de las decisiones tomadas. No basta con presentar estadísticas y cifras financieras; éstas deben ser analizadas e interpretadas por personas expertas en la materia, para que el personal directivo superior pueda asimilarlas rápidamente y utilizarlas para respaldar su toma de decisiones.

41. Estos conceptos representan los atributos genéricos deseables de una gestión financiera idónea y adaptada a las necesidades del personal directivo superior de las organizaciones internacionales, públicas y sin fines de lucro. Aunque los conceptos son siempre los mismos, su aplicación concreta y la forma de expresarlos en cada organización pueden variar, por motivos tales como la historia de la organización, su cultura, su tamaño o las presiones a las que está sujeta; entendemos perfectamente que las prácticas de gestión variarán dentro de los márgenes delimitados por estos criterios.

**¿Cuáles son los procedimientos de gestión financiera de la OIT?**

42. El Director General se encarga de todos los aspectos relativos a la gestión de la OIT. En esta tarea le apoya el Equipo de Dirección, integrado por los Directores Ejecutivos, el Director de la Oficina de Programación y Gestión, el Director del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos, el Consejero Jurídico y el Tesorero y Contralor de Finanzas. La función principal del Equipo de Dirección es brindar asesoramiento y orientaciones en materia de políticas al Director General. El control financiero no se considera el principal centro de interés de su labor.
43. En lo que atañe a los asuntos relacionados con la gestión financiera, el Director General cuenta con el apoyo del Tesorero y Contralor de Finanzas y de un grupo más reducido

(subgrupo) de miembros del Equipo de Dirección que ejercen responsabilidades financieras concretas, entre los que figuran la Directora Ejecutiva de la Oficina del Director General, la Directora Ejecutiva del Sector de Gestión y Administración y el Director de la Oficina de Programación y Gestión. Aunque los Directores Ejecutivos son responsables de sus propios departamentos, es importante que tengan una responsabilidad compartida en lo que respecta a la gestión institucional de la OIT.

44. Hemos comprobado que la OIT ha desarrollado un sistema de presentación de informes de gestión estratégica basado en el sistema de información sobre gestión financiera, IRIS. Cada mes, el Departamento de Servicios Financieros utiliza el sistema para preparar un informe de evaluación financiera destinado al Director General y al subgrupo del Equipo de Dirección, en el que se resume y comenta la situación en materia de ingresos y gastos. El Tesorero y Contralor de Finanzas prepara otros informes recapitulativos y comentarios financieros para el Equipo de Dirección y el grupo encargado del control financiero, cuando así se solicita. Para desempeñar esta tarea, el Tesorero y Contralor de Finanzas cuenta con la ayuda de funcionarios que poseen las calificaciones financieras necesarias y experiencia en las actividades de la OIT.
45. Los miembros del Equipo de Dirección y el grupo encargado del control financiero nos dijeron que, globalmente, estaban satisfechos con la información sobre la gestión financiera que se les proporcionaba. En particular, apreciaban el nuevo sistema compatible con IRIS, que ofrecía información financiera resumida e incluía una opción que permitía examinar la información con mayor detalle y desglosarla según las necesidades. Confiaban en la información y los análisis que se les proporcionaban, y se sentían autorizados a solicitar aclaraciones al Tesorero y Contralor de Finanzas en caso necesario. En el Estudio de caso 1 se da un ejemplo resumido del funcionamiento real del control financiero de la OIT durante 2007.

### **Estudio de caso 1: Control del presupuesto ordinario**

#### **Control del presupuesto ordinario**

Cada mes, el Tesorero y Contralor de Finanzas controla la utilización de los recursos con cargo al presupuesto ordinario. La utilización de estos recursos incluye las salidas de tesorería y las cantidades que se prevé gastar (compromisos) hasta el final del bienio. Las salidas de tesorería más los compromisos son un indicador de los posibles niveles de gastos finales. En junio de 2007, cuando ya habían transcurrido tres cuartas partes del bienio, las previsiones indicaban que, al final del bienio, la OIT habría utilizado solamente el 88 por ciento de su presupuesto aprobado. En base a estas cifras, el Tesorero y Contralor de Finanzas observó que, si los recursos con cargo al presupuesto ordinario seguían utilizándose a ese ritmo, al final del bienio los gastos serían inferiores a lo previsto en aproximadamente 66 millones de dólares de los Estados Unidos, lo que era una suma considerable.

Esta previsión de gasto inferior a lo previsto se puso en conocimiento del Director General, que examinó la cuestión con el Equipo de Dirección. Sobre la base de estas discusiones, se dieron orientaciones adicionales al personal para que revisara los planes de gastos.

En noviembre de 2007, a un mes de finalizar el bienio, se había gastado aproximadamente el 89 por ciento del presupuesto, y se había previsto gastar otro 7 por ciento al 31 de diciembre, lo que indicaba una ejecución probable del 96 por ciento del presupuesto para el conjunto del bienio. Al final del bienio, se habían gastado 0,7 millones de dólares de los Estados Unidos menos de lo previsto, y el gasto total representaba el 99,8 por ciento del presupuesto ordinario.

Basándose en las enseñanzas extraídas de esta experiencia, durante el bienio 2008-2009 la dirección tiene la intención de realizar exámenes más formales de los gastos con cargo al presupuesto ordinario y de proporcionar información a los directores de los programas aproximadamente cada seis meses. La finalidad de estos exámenes es ayudar al personal directivo a ejecutar sus programas de trabajo con una utilización óptima y planificada de los recursos.

Fuente: Análisis de auditoría externa de documentos de la OIT.

---

## ¿Podría mejorar la OIT sus procesos de gestión financiera?

46. La OIT ha desarrollado un sistema de presentación de informes destinado al personal directivo superior que ha permitido responder a las necesidades percibidas a lo largo de los años. Ahora bien, el entorno en el que opera la OIT no es estático, y se están produciendo cambios como consecuencia de una serie de factores, como el mantenimiento del crecimiento cero del presupuesto ordinario, las nuevas expectativas de los donantes con respecto a las actividades de cooperación técnica con cargo a fuentes extrapresupuestarias y el programa más amplio de reforma de la gobernanza de las Naciones Unidas. Dos elementos que revisten especial interés son el desarrollo de la gestión basada en los resultados y el desarrollo de sistemas de identificación y gestión de los riesgos institucionales.
47. Habida cuenta de esta evolución de su entorno operativo, la OIT debe considerar si los procesos de gestión financiera existentes siguen siendo apropiados. Hablamos con el Director General y el personal directivo superior de las consecuencias del cambio y de los cinco conceptos en que se sustenta la adopción de disposiciones eficaces para el personal directivo superior en relación con la información sobre la gestión financiera. A partir de ese diálogo y del análisis de la información financiera disponible en 2007, identificamos cuatro esferas en las que podría ser útil realizar cambios:

- i) **Actualmente, la información sobre la gestión financiera se facilita al Director General con carácter periódico, pero ésta sólo se proporciona al Equipo de Dirección con carácter excepcional.** El examen que realizamos nosotros mismos de los informes que se preparan y las discusiones que mantuvimos con los miembros del Equipo de Dirección nos confirmaron que éste no efectuaba ningún control financiero periódico a un nivel institucional estratégico, por ejemplo, para controlar y confirmar que los ingresos y los gastos son conformes a las metas fijadas.

También observamos que, actualmente, el control financiero se centra en el presupuesto ordinario y que, en cambio, se facilita menos información al Equipo de Dirección sobre las actividades de cooperación técnica con cargo a fuentes extrapresupuestarias y otros fondos administrados por la OIT. Si bien ello se consideraba apropiado en el pasado, la importancia relativa que tienen las actividades de cooperación técnica con cargo a fuentes extrapresupuestarias en comparación con el presupuesto ordinario (cuyos gastos en 2006-2007 fueron, respectivamente, de 370 millones de dólares y 594 millones de dólares de los Estados Unidos), así como el creciente deseo de los donantes de que exista una mayor sinergia entre el presupuesto ordinario y las actividades de cooperación técnica, indican que debería proporcionarse periódicamente al Equipo de Dirección una información financiera resumida de todas las actividades de la OIT, que pueda utilizarse como base para la adopción de decisiones estratégicas y para el ejercicio de las responsabilidades del personal directivo superior en materia de gestión financiera.

- ii) **La información sobre la gestión financiera debe acompañarse de información sobre los logros,** para que el personal directivo superior pueda adoptar un enfoque holístico con respecto a la gestión y controlar los indicadores de logro fundamentales en relación con la estrategia a medio plazo, cosa que no se hace aún en la OIT, donde se utilizan dos sistemas distintos para el control financiero y el control de los logros, con pocas posibilidades de establecer comparaciones directas entre ambos. Entendemos que sigue potenciándose la utilización de la gestión basada en los resultados, lo que debería ayudar a cuantificar los logros y a presentar información al respecto en relación con los costos conexos.
- iii) **En la OIT se reconoce cada vez más la necesidad de desarrollar procedimientos que permitan gestionar mejor los riesgos asociados a los principales proyectos,**

---

tales como la implantación de IRIS o la renovación del edificio de la sede de Ginebra. Anteriormente, ya expresamos nuestra opinión <sup>4</sup> en el sentido de que este proceso debería perfeccionarse y, con el tiempo, conducir a un sistema estructurado y sistemático de gestión de los riesgos que cubra al conjunto de la OIT, sobre todo en relación con los riesgos estratégicos u operativos. Independientemente de la cobertura del sistema de gestión de los riesgos, consideramos que es necesario que la OIT prepare informes periódicos para el Director General y el Equipo de Dirección, en los que se identifiquen los principales riesgos financieros y las medidas necesarias para reducirlos y controlarlos, lo que guarda relación con la mejora de la rendición de cuentas.

- iv) **Las disposiciones actuales permiten que el subgrupo de miembros del Equipo de Dirección encargados del control financiero se reúna para examinar la información financiera únicamente en caso de necesidad.** Esta disposición no se ajusta a los criterios de prácticas idóneas, y tampoco refleja la importancia de la financiación para las actividades de la OIT. En nuestra opinión, las disposiciones relativas a este subgrupo de miembros del Equipo de Dirección deben comprender una mayor disciplina en materia de gestión, con un mandato acordado, la presentación formal de informes al Equipo de Dirección más amplio y al Director General, y la asignación de una mayor importancia a la función desempeñada por el Tesorero en la presentación de informes sobre la situación financiera de la OIT.

48. Los miembros del Equipo de Dirección con los que nos entrevistamos nos dijeron que el sistema respondía a sus necesidades y que, globalmente, estaban satisfechos con el mismo. Ahora bien, si lo evaluamos dentro de una perspectiva más amplia de prácticas óptimas para el suministro de información sobre la gestión financiera al personal directivo superior de organizaciones internacionales o sin fines de lucro, consideramos que hay esferas en las que podría mejorarse la gestión financiera de la OIT por parte del Equipo de Dirección. Estas mejoras proporcionarían a la OIT un sistema más sólido y eficaz para respaldar la toma de decisiones en el futuro.

49. Reconocemos que algunas de nuestras propuestas pueden aplicarse a corto plazo (como la relativa a la mejora de la presentación de informes financieros periódicos y más exhaustivos, que abarquen todas las actividades de la OIT); la puesta en práctica de otras dependerá del desarrollo de sistemas de apoyo (como la propuesta relativa a la aplicación de una gestión basada en los resultados y de un sistema estructurado de gestión de los riesgos). Por lo tanto, nuestras recomendaciones deberían considerarse como una contribución al desarrollo más amplio de la gobernanza dentro de la OIT.

#### Recomendación 1

La OIT se enfrenta a una serie de cambios y desafíos importantes que exigen una gestión financiera cada vez más eficaz a nivel del Equipo de Dirección. Para reforzar la gestión financiera a nivel estratégico, **recomendamos que:**

- a) el Tesorero y Contralor de Finanzas proporcione al conjunto del Equipo de Dirección información periódica de nivel institucional, junto con información sobre ejecución y rendimiento. Ello permitirá que el Equipo de Dirección, actuando de forma colegiada, tenga una mejor visión institucional del conjunto de las actividades y prestaciones de la OIT, incluida la cooperación técnica financiada tanto con cargo al presupuesto ordinario como con cargo a recursos extrapresupuestarios, y
- b) se informe periódicamente al Equipo de Dirección sobre los principales riesgos financieros y las medidas adoptadas para reducirlos y controlarlos.

<sup>4</sup> Informe del Auditor Externo sobre las cuentas de la OIT para 2004-2005, recomendación 14.

---

## Sección 3: Gestión de proyectos

Los proyectos que se emprenden en acuerdo con los donantes contribuyen de manera significativa al éxito de la OIT y representan más de un tercio de las actividades de la Oficina. Hemos analizado las formas de gestión de dichos proyectos, y en particular:

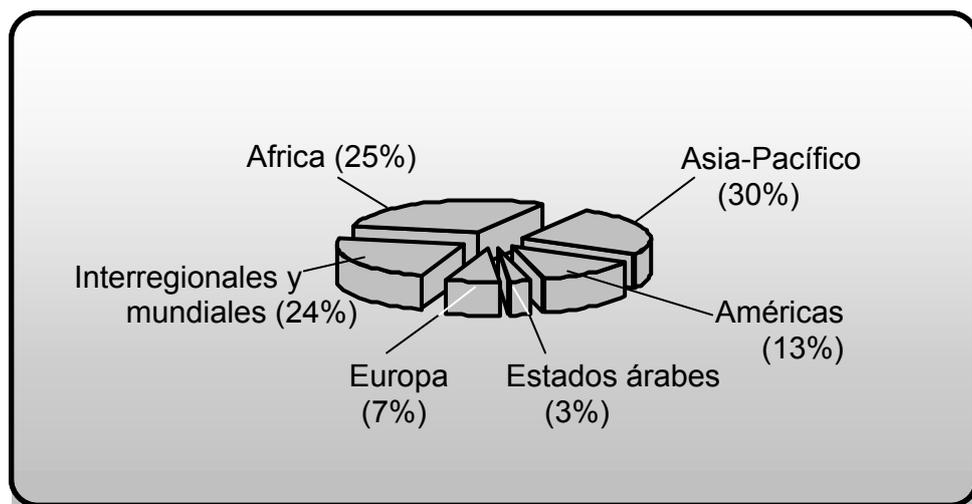
- la naturaleza de la cooperación técnica y la importancia que ésta tiene para la OIT;
- la forma en que se gestionan los proyectos;
- los medios de que se dispone para controlar sus avances y ejecución; y
- la forma de mejorar la gestión de los proyectos.

### ¿En qué consisten los proyectos de cooperación técnica y cuál es su grado de importancia para la OIT?

50. Los proyectos son el mecanismo principal utilizado por la OIT para llevar a cabo sus actividades de cooperación técnica con cargo a recursos extrapresupuestarios. Entre éstas figuran actividades interrelacionadas y coordinadas, cuya finalidad es la consecución de objetivos claramente definidos, que van desde la modificación de políticas hasta acciones concretas y directas. La cooperación técnica contribuye a resolver problemas específicos en los límites de un presupuesto y un calendario determinados. En el bienio 2006-2007, la OIT gastó alrededor de 370 millones de dólares de Estados Unidos en 975 proyectos de cooperación técnica con cargo a recursos extrapresupuestarios<sup>5</sup>. Dicha cuantía correspondió a más del 36 por ciento del gasto total de la OIT en el bienio. Entre el bienio de 2002-2003 y el bienio de 2006-2007, el valor total de estos proyectos de cooperación técnica pasó de 254 a 370 millones de dólares.
51. Los proyectos de cooperación técnica encomendados por los donantes tienen por objeto cuestiones específicas y orientaciones prioritarias en función de criterios geográficos, ya sea a nivel nacional, regional o mundial. El mandato de cada proyecto es negociado por el donante y la OIT; es cada vez más frecuente que en el mismo se tengan en cuenta los programas de la OIT a nivel de países. De esta manera, la OIT puede ayudar a los donantes a orientar los recursos hacia ámbitos que tienen un impacto prioritario para el cumplimiento del Programa de Trabajo Decente.
52. En nuestra auditoría analizamos los proyectos emprendidos por la OIT en el curso de 2006-2007. Según los datos examinados, cerca del 24 por ciento de los proyectos tenían una orientación interregional o mundial, y su cuantía se elevó a unos 82 millones de dólares en 2006-2007. Los demás proyectos se centraban en diversos países, en distintas regiones del mundo. En el diagrama 1 se muestra la distribución regional de los proyectos en 2006-2007.

<sup>5</sup> Asimismo, en 2006-2007 la OIT administró otros proyectos financiados con cargo a su presupuesto ordinario, por una cuantía total de unos 30 millones de dólares. En la auditoría objeto del presente informe no examinamos la gestión de estos proyectos.

Diagrama 1. Distribución mundial de los proyectos de cooperación técnica de la OIT



Fuente: Análisis de auditoría de cuadros financieros de la OIT, 2006-2007.

53. En términos de valor, alrededor del 30 por ciento de los proyectos se centraron en la región de Asia y el Pacífico (incluidos Afganistán y la República Islámica del Irán), y 25 por ciento en África. El menor nivel de compromisos con respecto de las Américas, Europa y los Estados árabes refleja las prioridades definidas por los donantes.

### ¿Cómo se gestionan los proyectos?

54. La cooperación técnica es un esfuerzo de colaboración en el que participan los sectores técnicos, las oficinas exteriores y las unidades de servicios de gestión y apoyo de la OIT, y al que cada una de estos copartícipes aporta su propia perspectiva, función y responsabilidad. Con el fin de disponer de una visión común de las políticas, buenas prácticas, herramientas y procedimientos necesarios para gestionar los proyectos de cooperación técnica con cargo a recursos extrapresupuestarios, la OIT ha elaborado un manual sobre cooperación técnica, que se difundió en julio de 2006 y que sustituyó al manual para asesores técnicos principales (publicado en 1989). En el nuevo manual se proponen pautas y buenas prácticas para todos los miembros del personal y de los equipos de proyecto.
55. Hemos examinado el manual de cooperación técnica, cuyo carácter exhaustivo asegura una cobertura total del ciclo de la gestión de proyectos. En el manual se entregan orientaciones sobre las siguientes materias:
- diseño de proyectos;
  - evaluación de proyectos, y examen analítico del diseño y la formulación de proyectos antes de su aprobación;
  - proceso de aprobación;
  - puesta en práctica y control, incluido el control financiero y de logros; y
  - postevaluación de proyectos.

- 
- 56.** Una medida fundamental para la gestión de proyectos es la designación del asesor técnico principal, del coordinador nacional o del experto de la OIT que conducirá las operaciones cotidianas del proyecto. El jefe del proyecto rinde cuentas ante el funcionario de la OIT designado como responsable del mismo. El respaldo técnico para los proyectos es aportado por las unidades de apoyo competentes de la OIT, tanto de la sede como de las oficinas exteriores.
- 57.** Para evaluar la medida en que se han puesto en funcionamiento las estructuras de gestión de proyectos desarrolladas por la OIT, analizamos una muestra de los proyectos que abarcaba todas las regiones y la sede. Nuestra auditoría incluyó el examen de la documentación de los proyectos y la celebración de entrevistas con los jefes de proyecto, ya sea de forma directa o por intermedio de una encuesta estructurada. También nos reunimos con el personal del Departamento de Servicios Financieros, de la Oficina de Programación y Gestión, del Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo, de la Oficina de Auditoría Interna y Control, así como con personal directivo y con miembros del Equipo de Dirección. Llegamos a la conclusión de que:
- en general, la OIT ha tenido éxito en la contratación de jefes de proyecto de gran competencia profesional, capaces de llevar a buen término proyectos complejos, a menudo en circunstancias difíciles;
  - el manual de cooperación técnica se ha puesto a disposición en la Intranet de la OIT en su versión inglesa. Se había producido un retraso en la traducción del manual al español y el francés, y los jefes de proyecto en países habla hispana y de habla francesa nos dijeron que esa demora en la traducción había obstaculizado su labor y la de su personal;
  - pese a que algunos jefes de proyecto no conocían la existencia del manual de cooperación técnica, muchos otros que sí lo conocían manifestaron que no lo utilizaban regularmente, por considerar que la profusión de orientaciones y consejos en la Intranet de la OIT inducía a confusión. En general, los jefes de proyecto basados en la sede de Ginebra estaban más familiarizados con el manual y sus directrices;
  - los jefes de proyecto que utilizaban el manual consideraban que se trataba de una obra completa, clara y pertinente. También se sugirió que la OIT podría preparar una versión simplificada para las organizaciones asociadas, tales como las organizaciones no gubernamentales que trabajan en los países donde se llevan adelante los proyectos.
- 58.** Con respecto a la formación, observamos que los jefes de proyecto son contratados con arreglo a una variedad de criterios, entre los cuales, según las necesidades de cada proyecto, pueden figurar la idoneidad técnica, la experiencia previa y las competencias en materia de gestión. Los nuevos jefes de proyecto de la OIT y los administradores contratados por el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC) pueden participar ahora en un programa de formación inicial estructurado para ofrecer una introducción amplia a la OIT, a sus procedimientos y al propio proyecto que deberán gestionar. Esto es un ejemplo de buena práctica de la OIT.
- 59.** La falta de oportunidades de capacitación fue un tema que los asesores técnicos principales plantearon repetidas veces durante nuestra auditoría. Concretamente, nos dijeron que hubiera sido muy atinado recibir una formación inicial con ocasión de su primera contratación por la OIT, sobre temas como los procedimientos financieros, la movilización de recursos y la utilización de los sistemas informáticos de la OIT.
- 60.** Una gestión eficaz del conocimiento es un factor importante para responder a las necesidades en materia de desarrollo y de formación. Reconocemos las medidas que la OIT ha adoptado para reforzar sus procedimientos de gestión del conocimiento por

---

iniciativa del Director General. En las oficinas exteriores, tomamos nota de que las redes profesionales y prácticas se están convirtiendo en uno de los recursos de la gestión de proyectos. Por ejemplo, los administradores a cargo de proyectos sobre el VIH-SIDA en unos 20 países han creado un sitio web del tipo «Community Zero», el cual funciona como foro para el intercambio de experiencias.

61. Un tema común que se puso de relieve en nuestro examen es el de la frustración experimentada por los jefes de proyecto con respecto a los plazos que lleva la introducción de cambios en los proyectos, como las revisiones presupuestarias. Para algunos, esto es una consecuencia de los procedimientos de la OIT, mientras que para otros el origen del problema se encuentra en los donantes que financian los proyectos. Todos los jefes de proyecto reconocieron la necesidad de cumplir los requisitos fijados por los donantes, pero también llamaron la atención sobre la necesidad de lograr un equilibrio entre los objetivos estratégicos de los proyectos, por una parte, y la gestión administrativa excesivamente pormenorizada que algunos donantes imponen en el proceso de ejecución.

### **¿De qué mecanismos se dispone para controlar los avances y la ejecución?**

62. El control y la presentación de informes constituyen un proceso continuo que permite observar la progresión de los proyectos, tomar medidas correctivas cuando es necesario e informar a los asociados de los proyectos sobre su ejecución y resultados. Hemos examinado tres elementos clave en este proceso: el control financiero, el control de la ejecución y la supervisión de los proyectos por los altos directivos.
63. Nuestro examen de los controles financieros de la OIT abarcó cuestiones fundamentales relativas a la fiabilidad de la información financiera, al acceso a esta información y al diseño de los sistemas de información sobre la gestión financiera.
64. La gestión financiera de los proyectos se basa en el sistema de control financiero interno aplicado habitualmente por la OIT, el cual está sujeto a nuestra auditoría. La comprobación de los cuadros financieros de los proyectos no reveló deficiencias importantes en los controles financieros internos ni tampoco errores sustanciales en la información financiera presentada. Esta conclusión era congruente con las conclusiones de los exámenes llevados a cabo por la Oficina de Auditoría Interna y Control.

### **¿De qué mecanismos se dispone para ejercer el control financiero de los proyectos?**

65. Comprobamos que la mayoría de los jefes de proyecto tenían acceso al sistema informático central de contabilidad de la OIT, lo que facilitaba los controles financieros periódicos. En los casos en que los administradores no tenían dicho acceso (lo que puede ocurrir cuando un proyecto está gestionado por la propia oficina en que se ha originado), la solución encontrada consistía en establecer sistemas locales que operaban en paralelo con respecto a los sistemas centrales de la OIT. Ello suponía duplicar el registro de las transacciones, que se introducían primeramente en el sistema local y luego en los sistemas centrales de la OIT. Esta duplicación de tareas, ineficiente y poco rentable, podría remediarse si se facilitara a todos los jefes de proyecto el acceso a los sistemas de gestión financiera de la OIT. La Oficina considera que esta opción entrañaría costos suplementarios derivados de la implantación, apoyo y capacitación necesarios para permitir el acceso de los pequeños proyectos a los sistemas centrales, y que los procedimientos alternativos utilizados en estos proyectos son una solución rentable, habida cuenta de las condiciones actuales del entorno operativo.

- 
66. En cuanto a la idoneidad del actual sistema de información financiera de la OIT para prestar apoyo a los jefes de proyecto, en otra oportunidad<sup>6</sup> habíamos señalado ya la necesidad de sustituir el sistema utilizado por el Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS). Por lo que se refiere al acceso al sistema IRIS, comprobamos que los jefes de proyecto residentes en la sede disponían del mismo, pero que — con la salvedad de un proyecto en Yakarta — ninguno de los proyectos gestionados desde las oficinas exteriores tenía un acceso directo. (La Oficina Regional para Asia y el Pacífico tiene acceso a los módulos de IRIS relativos a la cooperación técnica, así como a ciertas funciones relativas a los recursos humanos). Más adelante se examinan con mayor detalle los avances logrados en la implantación progresiva del sistema IRIS en toda la estructura mundial de la OIT.

### ***¿De qué mecanismos se dispone para controlar la ejecución de los proyectos?***

67. Como parte de sus procedimientos de planificación de proyectos, la OIT establece de común acuerdo con los donantes las modalidades de presentación de informes sobre los avances y la ejecución de los proyectos. Esto siempre incluye la realización conjunta de exámenes por la OIT y los donantes. Dichos exámenes tienen lugar, como mínimo, una vez al año, pero con algunos donantes se llevan a cabo cada seis meses.
68. Además de estipular los procedimientos que guían el ciclo reglamentario de presentación de informes, el manual sobre cooperación técnica estipula que se han de definir indicadores mensurables y verificables con respecto a los resultados previstos en los objetivos de los proyectos. Estos indicadores pueden abarcar las actividades y los insumos relativos a la gestión, los resultados que surjan durante el período del proyecto, los logros de gestión y los efectos previstos a más largo plazo. El manual también dispone que se establezcan con precisión la metodología de medición y los medios de verificación.
69. A juicio de los jefes de proyecto, la fiscalización de los mismos permitía orientar de forma precisa el seguimiento de los avances y de la ejecución de los proyectos. Consideraban también que las revisiones de proyectos eran demasiado espaciadas y excesivamente formales, lo que les restaba fuerza para aportar soluciones a los problemas prácticos que surgen en la gestión cotidiana de los proyectos (véase el Estudio de caso 2, a continuación). El cotejo de los resultados obtenidos con los indicadores de logro aparecía como un mejor método para el seguimiento de los avances de un proyecto. Sin embargo, las pruebas concretas que reunimos en nuestra auditoría nos permiten concluir que, si bien la mayoría de los proyectos cuenta con indicadores establecidos, éstos tienden a centrarse más en los productos que en los resultados generales previstos, y que podría ser útil clarificar las metodologías de medición. En algunos casos, los proyectos que examinamos no tenían una base de referencia, ni tampoco objetivos claros, calendarios de actividades o resultados previstos. Estas situaciones impiden una evaluación efectiva de la progresión de los proyectos según la trayectoria e itinerario previstos.

<sup>6</sup> Informe del Auditor Externo sobre las cuentas para 2004-2005, párrafos 4-8.

---

## **Estudio de caso 2: Falta de información en el informe de avance de un proyecto – Un ejemplo**

Hemos comprobado que los informes de avance no siempre reflejan cabalmente la situación efectiva de un proyecto. Tal era el caso de un proyecto de capacitación de educadores locales que impartirán a su vez una formación específica a una población destinataria. En un informe de avance se señalaban las actividades realizadas hasta la fecha y el número de educadores capacitados para impartir formación *inter pares*. En el curso de una visita al proyecto por personal de los servicios centrales de la OIT se puso de manifiesto que, si bien la cifra de educadores capacitados era correcta, el nivel de los conocimientos impartidos y la capacidad real de los educadores para transmitir dichos conocimientos eran insuficientes para aplicar con éxito la etapa siguiente del proyecto, que incluía la formación de otras personas. Este aspecto esencial, que podía hacer fracasar todo el proyecto y sus resultados, no se había señalado en el informe de avance.

Fuente: Entrevista con el personal de proyecto y personal directivo, en el marco de la auditoría externa.

### **¿De qué mecanismos disponen los altos directivos para supervisar los proyectos?**

70. El Consejo de Administración se interesa de forma activa por las actividades de cooperación técnica, y ha establecido una comisión encargada de supervisarlas. Esta comisión recibe una información completa sobre los recursos y las actividades en este campo. La información facilitada a la comisión proviene de todos los ámbitos operativos de la OIT.
71. La labor de la comisión tiene un carácter estratégico, y se lleva adelante de forma conjunta o resumida. La política actual de la OIT consiste en que, cuando ello es factible, la responsabilidad fundamental de la ejecución de los proyectos de cooperación técnica se descentraliza y delega en las oficinas exteriores. Las unidades técnicas y los servicios de apoyo de la sede siguen siendo responsable de proporcionar el respaldo necesario para asegurar el diseño idóneo y la realización de las actividades, conforme a lo establecido en los documentos de proyecto. En lo que atañe a las oficinas exteriores, el manual sobre cooperación técnica proporciona orientación para la etapa de planificación de los proyectos, pero no establece directrices en relación con los mecanismos que se utilizarán para la supervisión y la gestión de los proyectos en curso.
72. En el curso de nuestras indagaciones en las oficinas de proyecto y las oficinas exteriores, identificamos diversas prácticas que los directores adoptan para tratar de controlar la ejecución de los proyectos asignados a sus oficinas. Algunos han establecido mecanismos detallados de seguimiento y control periódicos; otros se han apoyado en el ciclo de presentación periódica para facilitar el seguimiento del proceso. En todos los casos, los miembros del personal directivo nos dijeron que estaban disponibles para proporcionar a los jefes de proyecto el asesoramiento y apoyo que necesitasen. Las recomendaciones que se hicieron al cabo de la reciente revisión de la estructura exterior de la OIT podrían incidir favorablemente en la gestión de los proyectos, pero este aspecto no fue un tema central de dicha revisión.
73. A nivel institucional, mejorar la tasa de ejecución de los proyectos es el primer objetivo de la estrategia en la OIT para los proyectos de cooperación técnica. La OIT ha adoptado un enfoque basado en los resultados, y el informe «Aplicación del Programa de la OIT» que el Director General presenta al Consejo de Administración <sup>7</sup> incluye los resultados para cada objetivo estratégico. En el citado informe se reúnen datos sobre los proyectos de

<sup>7</sup> Aplicación del Programa de la OIT en 2006-2007, documento GB.301/PFA/2, marzo de 2008.

---

cooperación técnica y las actividades con cargo al presupuesto ordinario, en un enfoque de análisis holístico de los logros y los recursos consumidos.

## ¿Es posible mejorar la gestión de proyectos?

74. Hemos identificado tres ámbitos en los que la OIT podría sacar grandes beneficios de una mejora de sus procedimientos, o asegurar una mejor aplicación de sus políticas y procedimientos.
75. La OIT ha elaborado un manual sobre cooperación técnica en el que se establecen directrices y buenas prácticas para todo el personal y para los miembros de los equipos de proyecto; se trata de una obra exhaustiva, que abarca la totalidad del ciclo de gestión de proyectos. No obstante, nuestros resultados de auditoría pusieron de manifiesto que el manual no ha sido adoptado universalmente por los jefes de proyecto y su personal, a veces simplemente porque ignoran la existencia del manual. Esto redundaría en una diversidad de prácticas y plantea el riesgo de que en los proyectos no se dé cumplimiento a las políticas o a los requisitos de procedimiento de la OIT.
76. Aun cuando los procedimientos de la OIT en materia de seguimiento financiero de los proyectos están claramente establecidos, cuando los jefes de proyecto no gozan de acceso directo a los sistemas informáticos de gestión financiera de la OIT se produce una duplicación de esfuerzos, ya que estos administradores se ven obligados a mantener sus propios registros financieros. Los jefes de proyecto que sí tienen acceso al nuevo sistema IRIS lo han acogido favorablemente; por nuestra parte, nos preocupa la lentitud del despliegue del sistema IRIS a las oficinas exteriores en todo el mundo, y el hecho de que aún no se satisfaga la necesidad de que todos los jefes de proyecto tengan acceso a IRIS.
77. En nuestro análisis de la experiencia de seguimiento y supervisión de los proyectos pudimos identificar algunas buenas prácticas. Por el contrario, observamos la carencia de mecanismos claros o exhaustivos para que los directivos de la OIT ejerzan una supervisión de la gestión de los propios jefes de proyecto, en la perspectiva de asegurar una detección, consideración y solución rápidas de los problemas, tan pronto como éstos se planteen. A nuestro juicio, no basta con confiar en que los jefes de proyecto solicitarán orientaciones si y cuando surjan problemas. Al respecto, es necesario instaurar en toda la OIT, incluidas las oficinas exteriores, un sistema de gestión más dinámico, lo que sería coherente con las buenas prácticas que hemos observado en algunas de las oficinas de la OIT a nivel de los países que visitamos.

### Recomendación 2

Para mejorar la calidad y la eficacia de los mecanismos de gestión de proyectos, recomendamos que:

- a) la OIT tome medidas para asegurar que todos los jefes de proyecto adopten y apliquen el manual sobre cooperación técnica, y que se les imparta la formación adecuada, según sea necesario;
- b) a todos los jefes de proyecto se les facilite el acceso a los sistemas de gestión financiera de la OIT a fin de evitar la duplicación de registros o la utilización de registros financieros locales de escasa eficacia;
- c) los altos funcionarios de la OIT adopten un enfoque más proactivo para supervisar la gestión de los jefes de proyecto, en consonancia con las buenas prácticas existentes. (En el marco de esta supervisión se debería velar por que los jefes de proyecto adopten el manual sobre cooperación técnica y por que se facilite a estos administradores el acceso a los sistemas de gestión financiera de la Oficina.)

---

## Sección 4: El Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS)

El sistema IRIS está destinado a desempeñar una función clave en la gestión de la OIT. Basándonos en nuestro informe sobre los estados financieros de 2004-2005, examinamos los avances realizados por la OIT en la implantación de IRIS, con el fin de evaluar:

- el costo efectivo de IRIS;
- la medida en que IRIS responde a las necesidades del personal de la sede;
- los avances en el despliegue progresivo del sistema IRIS en las oficinas exteriores;
- la medida en que IRIS funciona eficazmente como herramienta de gestión de proyectos en el terreno;
- las enseñanzas que se pueden sacar del proceso de introducción progresiva del sistema IRIS.

### ¿Qué es el sistema IRIS y cuál ha sido su costo?

- 78.** IRIS es un sistema plenamente integrado que vincula los procesos institucionales fundamentales, tales como la gestión de los recursos humanos y las adquisiciones, con los sistemas financieros en que se sustentan dichos procesos. El desarrollo del sistema IRIS comenzó en 2002; desde entonces, hemos pasado revista a su implantación en cada uno de nuestros informes. Ahora, nos corresponde proporcionar una actualización de sus avances.
- 79.** Según nuestras estimaciones, el costo de la implantación del sistema IRIS al 31 de diciembre de 2005 se elevaba a 50 millones de dólares de los Estados Unidos <sup>8</sup>, costo en el que no se incluía el tiempo dedicado al proyecto por el personal de la Oficina. Desde 2006, los costos de IRIS se han integrado plenamente en los programas operativos de la OIT; en el presupuesto para el bienio 2006-2007, dichos costos ascendieron a unos 15 millones de dólares <sup>9</sup>. Está previsto que la implantación de IRIS en todas las oficinas regionales de la OIT culmine a finales de 2009 <sup>10</sup>, pero todavía no se dispone de los créditos presupuestarios correspondientes.
- 80.** La OIT nos informó de que no había partidas presupuestarias específicas para la implantación del sistema IRIS, debido a la incertidumbre que predominaba en cuanto al calendario y al alcance que tendría su despliegue progresivo, así como a los cambios tecnológicos en este campo. Se ha previsto que los gastos en que se incurra por este concepto se sufraguen con cargo a las asignaciones presupuestarias de cada unidad de la Oficina a la que se vinculen estos gastos.
- 81.** En estas circunstancias, nos resulta imposible emitir una opinión fidedigna sobre cuál ha sido hasta la fecha la cuantía total de los costos de implantación de IRIS; tampoco estamos en condiciones de evaluar cuál será el costo del despliegue del sistema en todas las oficinas regionales y las oficinas exteriores. Al no disponer de tal información, la OIT no puede evaluar tampoco los costos y los beneficios que podrían derivarse de las diversas opciones para la implantación de IRIS (como, por ejemplo, la extensión de la cobertura del sistema,

<sup>8</sup> Informe del Auditor Externo sobre las cuentas para 2004-2005, párrafo 5.

<sup>9</sup> Documento GB.298/PFA/ICTS/2.

<sup>10</sup> Consejo de Administración, marzo de 2007.

---

a fin de que, además de las oficinas regionales, incluya a todas las oficinas exteriores). Consideramos que la no presentación de la información financiera pertinente y de los beneficios que se espera obtener de IRIS es una deficiencia importante del proceso de toma de decisiones de la OIT.

### **¿Permite el sistema IRIS responder a las necesidades del personal de la sede?**

- 82.** El sistema IRIS se puso en marcha en la sede de la OIT en abril de 2005, cuando sustituyó a los demás sistemas que se habían utilizado hasta entonces. Hemos llevado a cabo un estudio entre los usuarios del sistema IRIS, incluido el personal de dirección, el personal técnico de los servicios de finanzas y de los superiores jerárquicos, entre los que se cuentan los jefes de proyecto. Todos indicaron que consideraban muy atinada la introducción de IRIS; quienes ya tenían una experiencia directa en el uso del nuevo sistema lo valoraban muy positivamente con respecto a los sistemas que había sustituido. Los funcionarios apreciaban en gran medida la posibilidad de interrogar al sistema y extraer de éste una información disponible de inmediato en sus escritorios. Una persona se refirió al carácter intuitivo de la presentación en pantalla y del proceso de consulta de IRIS. La flexibilidad para comparar datos procedentes de diversas fuentes también fue objeto de comentarios positivos.
- 83.** Los funcionarios del Departamento de Servicios Financieros nos dijeron que habían acogido muy favorablemente la introducción de IRIS en la sede, ya que el nuevo sistema les había permitido aumentar la eficacia de los procedimientos operativos. Esto es coherente con la recomendación que hicimos como parte de nuestro informe de auditoría sobre el ejercicio 2004-2005 <sup>11</sup>. Los servicios de finanzas podían ahora aumentar el nivel de integración de las operaciones, y reducir el número de intervenciones manuales necesarias para completar las transacciones.

### **¿Qué avances se han alcanzado en el despliegue de IRIS en las oficinas exteriores?**

- 84.** Desde su concepción, el proyecto IRIS ha estado destinado a implantarse tanto en la sede como en las oficinas exteriores de la OIT; en otras palabras, su despliegue progresivo forma parte integrante del plan de proyecto original. En 2005, la OIT extendió a las oficinas exteriores el funcionamiento de un módulo de gestión estratégica; en enero de 2006, se publicó un calendario indicativo para el despliegue de IRIS en las oficinas exteriores, el cual comprendía un proyecto piloto que se desarrollaría desde septiembre de 2006 a marzo de 2007, luego del cual se llevaría a cabo el despliegue total hasta diciembre de 2007. En marzo de 2007, el Consejo de Administración aprobó el acceso a IRIS para todas las oficinas regionales de la OIT, que debería completarse antes de finales de 2009.
- 85.** A medida que se iba aplicando el proyecto piloto, la OIT comprendió que la eficiencia y la eficacia de IRIS serían mayores si se procedía a su actualización, mediante la adopción del nuevo programa informático Oracle ERP. La OIT consideró entonces que tal vez se correría un riesgo innecesario si se emprendieran simultáneamente la modernización del sistema IRIS y su despliegue en las oficinas exteriores. Existía también la posibilidad de que hubiera que introducir otros cambios a raíz de la revisión de la estructura exterior y de las iniciativas de reforma en el conjunto del sistema de las Naciones Unidas. Por consiguiente, se decidió reprogramar el despliegue de IRIS, el cual tendría lugar después

<sup>11</sup> Informe del Auditor Externo sobre las cuentas para 2004-2005, recomendación 9.

---

de la actualización del sistema, que en principio debería culminar a mediados de 2008; dicho despliegue se llevaría a cabo primeramente en una de las regiones, en el curso de 2009. En la práctica, no se ha fijado una fecha límite para la implantación del sistema IRIS en todas las oficinas exteriores.

86. Es evidente que, en el marco del calendario anunciado, subsisten algunos riesgos importantes en cuanto a la actualización del sistema IRIS y a su despliegue en las oficinas exteriores. Estos riesgos están siendo gestionados por el Comité de Gobernanza de IRIS, que ha emprendido la elaboración de un registro de riesgos. Los riesgos más significativos han sido identificados en los campos de los recursos, la conectividad, la capacitación y apoyo técnico, y la gestión del cambio.
87. Consideramos muy atinada la creación de un registro de riesgos de proyecto, que constituye un importante avance en los mecanismos de gobernanza de la OIT, totalmente en línea con nuestras recomendaciones anteriores<sup>12</sup>. Confiamos en que la OIT valore el éxito de esta iniciativa, que debería servir de base para ampliar las actividades de definición de perfiles de riesgo y de gestión sistemática de los riesgos con respecto a todos los grandes proyectos que se emprendan en el futuro.

### **¿Está IRIS funcionando eficazmente como herramienta para la gestión de proyectos en el terreno?**

88. En julio de 2007, al cabo de un período de formación que duró cuatro semanas, la OIT implantó, con carácter de experiencia piloto, el sistema IRIS en su oficina de Yakarta, donde se ha venido utilizando para gestionar un único proyecto de cooperación técnica. Sin excepción, todos los miembros del personal de Yakarta que trabajan en dicho proyecto manifestaron su entusiasmo con el sistema IRIS. Actuando en consonancia con el carácter experimental del ejercicio, el personal había identificado algunos problemas derivados del funcionamiento práctico de IRIS. El personal ha dejado constancia de estos problemas, junto con una descripción detallada de las soluciones aportadas.
89. Hemos observado que el proyecto piloto exigió la instalación de un enlace especial de comunicaciones entre Yakarta y Europa. El costo mensual de este enlace se eleva a unos 3.000 dólares de los Estados Unidos, cuantía que ha sido sufragada en parte por el donante que respalda el proyecto. En un plano más general, la OIT tiene conciencia de los costos que las comunicaciones representan para IRIS, y de que las comunicaciones constituyen un riesgo para el proyecto. En todo caso, la mejora de las comunicaciones redundará en ventajas para el sistema IRIS así como para el conjunto de las operaciones de la OIT.

### **¿Qué enseñanzas se pueden sacar de la introducción progresiva de IRIS?**

90. La implantación del sistema IRIS está demostrando ser una tarea compleja para la OIT, ya que el sistema informático central basado en Oracle debe ser modernizado antes de que IRIS se pueda desplegar con eficacia en las oficinas exteriores. El establecimiento de un registro de riesgos para contribuir a la gestión del proyecto de implantación de IRIS es un avance, del que se beneficiarán todos los demás grandes proyectos.
91. En cuanto a los costos de IRIS, aceptamos que llega un momento en que los sistemas dejan su etapa de proyecto y pasan a la fase de operación y mantenimiento continuo. En nuestra

<sup>12</sup> Informe del Auditor Externo sobre las cuentas para 2004-2005, recomendación 14.

---

opinión, IRIS no ha llegado todavía a ese momento crucial, motivo por el cual los costos incurridos por concepto de equipos, programas, instalación, capacitación y mejoramiento de las comunicaciones deberían seguir siendo objeto de un cuidadoso seguimiento. Sin un seguimiento de esos costos será imposible evaluar la rentabilidad de este sistema, que supone una carga importante sobre los recursos de la OIT.

92. En conclusión, aun cuando el sistema IRIS cumple una función central en la gestión operativa de la OIT y tiene la capacidad de proporcionar a los directivos de todos los niveles informaciones y análisis que les servirán para fundamentar sus actividades, sus beneficios potenciales sólo se concretizarán si los administradores utilizan esa información para impulsar mejoras en el cumplimiento de los programas y objetivos de la OIT. Habida cuenta de lo anterior, nos sentimos decepcionados ante la lentitud del calendario de implantación del sistema, con arreglo al cual la OIT no podrá beneficiarse plenamente de todas las funciones de IRIS sino hasta 2010, o incluso en una fecha posterior.

### Recomendación 3

**Recomendamos que** la OIT reexamine los criterios básicos y el calendario que rigen la implantación de IRIS en las oficinas exteriores, tomando en consideración las recomendaciones relativas a la revisión de la estructura exterior, la reforma más amplia en el sistema de las Naciones Unidas y la experiencia del funcionamiento de IRIS en la oficina de Yakarta. Se deberían buscar alternativas para el despliegue progresivo del sistema. La decisión en cuanto a la implantación total debería adoptarse sólo una vez que se hayan presentado los datos relativos a los costos y a los beneficios previstos, apoyados en un análisis de los riesgos de ejecución del proyecto. Luego, se debería instaurar el seguimiento periódico de los costos del proyecto, y de sus beneficios y riesgos.

---

## Sección 5: Efectos de la auditoría

Dado que este es el último informe que presentamos en el marco de nuestro mandato como auditores externos de la OIT, hemos aprovechado la oportunidad para exponer algunas ideas sobre los principales problemas que se plantean a la OIT en sus esfuerzos por seguir perfeccionando sus mecanismos de gobernanza.

Hoy, la OIT está sometida a grandes presiones, ya que se le piden prestaciones de mayor valor y beneficio, en un contexto de restricción de los recursos disponibles y de consideración crítica de la Organización. Una gobernanza institucional y una gestión financiera vigorosas son los componentes fundamentales de la buena gestión. Su aporte es crucial para garantizar el funcionamiento eficiente de toda organización, para maximizar el aprovechamiento cabal de los recursos puestos a su disposición y alcanzar sus objetivos, y para satisfacer las expectativas crecientes de sus mandantes en términos de transparencia y rendición de cuentas. Hemos observado que la OIT está en buenas condiciones para responder a esas demandas.

### **¿Cuáles son las áreas prioritarias para el desarrollo de la gobernanza institucional y la gestión financiera de la OIT?**

93. La OIT se encuentra en un período de importantes cambios y desafíos, que requieren respuestas que afectarán la forma en que trabaja. Estos desafíos se originan en una serie de factores externos, como el programa más amplio de reformas de la gobernanza de las Naciones Unidas en su conjunto, la iniciativa «Unidos en la acción» de las Naciones Unidas, los efectos sostenidos y acumulativos de la política de crecimiento cero de los presupuestos ordinarios, y las nuevas expectativas en cuanto a las prestaciones de la OIT. Entre las reformas internas que ya están en marcha se incluyen la implantación de IRIS, la importancia creciente de los Programas de Trabajo Decente por País, la evolución de las prioridades regionales, el desarrollo y la integración de la gestión y el intercambio de conocimientos, y el desarrollo de la capacidad del personal de dar cumplimiento a los nuevos objetivos y prioridades.
94. Hacer frente a estos desafíos supone que se lleven adelante diversas reformas estructurales, como la adopción de un enfoque más centrado en la obtención de resultados con respecto a objetivos como base para medir los logros. Estos cambios deberían apoyarse en una infraestructura mejorada de gestión financiera, favorecida por la implantación plena de IRIS. No basta con disponer de sistemas perfeccionados de gestión financiera: la OIT también necesita dotarse de procedimientos reforzados de gobernanza, que utilicen la información como motor de una correcta toma de decisiones.
95. En relación a la infraestructura de gestión financiera, la OIT necesita completar el despliegue del sistema IRIS, a fin de asegurar la disponibilidad de información pertinente y oportuna sobre la gestión financiera, adecuada a sus necesidades. La adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público será también un factor importante para mejorar la presentación de informes financieros y la toma de decisiones por el Consejo de Administración.
96. A fin de maximizar los beneficios que se pueden conseguir a través de las mejoras de infraestructura, la OIT tendrá que modificar los métodos de gestión de sus finanzas. Entre los cambios estructurales más importantes figuran los siguientes:

- la introducción de mejoras en el proceso de toma de decisiones a nivel de directivos, que han de fundamentarse en una información de mejor calidad y más oportuna, que incluya datos sobre los costos y sobre los resultados previstos y cuantificados; el Equipo de Dirección debería asumir una mayor responsabilidad institucional con respecto a esas decisiones;
- la implantación generalizada de la gestión basada en resultados, que debe formar parte integrante de los procedimientos de gestión de la OIT, y el desplazamiento del enfoque prioritario de la gestión de las prestaciones, desde los gastos y productos hacia los resultados y logros;
- el desarrollo de una estrategia y un marco para la gestión de riesgos, que formen parte integrante de los procesos operativos en lugar de ser una simple superposición de procedimientos de fiscalización;
- la adopción de procedimientos de gobernanza más eficaces, para mejorar la rendición de cuentas de las autoridades ejecutivas ante el Consejo de Administración. El nuevo Comité Consultivo de Supervisión Independiente desempeñará un papel clave en este proceso, y necesitará el apoyo de unas funciones de auditoría interna sustancialmente reforzadas, dotadas con recursos que le permitan verificar que los administradores y directivos están adoptando las mejores prácticas.

**97.** Cada una de estas áreas prioritarias exigirá aportes de gestión considerables para lograr resultados satisfactorios, en un momento en que hay una abundante demanda del tiempo de los responsables de la gestión. Este reto en sí mismo destaca la importancia del establecimiento por la OIT de un sistema eficaz y sistemático de gestión de los riesgos institucionales. La identificación de los riesgos más significativos que pesan sobre la ejecución de las reformas necesarias ayudará a los altos directivos de la OIT a focalizarse en las principales áreas de decisión, y a delegar la adopción de las decisiones menos cruciales en los niveles adecuados de la estructura de dirección.

Para mejorar la gobernanza financiera de la OIT hacen falta medidas en dos ámbitos: el establecimiento de una infraestructura adecuada de gestión financiera que sirva como marco para encauzar reformas estructurales viables, y las reformas estructurales mismas.

#### **Recomendación 4**

**Por consiguiente, recomendamos** llevar a buen término el establecimiento del marco de gestión financiera que se necesita, a través de:

- la implantación sin demora del sistema IRIS en el conjunto de la OIT;
- la adopción de las normas de contabilidad NICSP-IPSAS.

#### **Recomendación 5**

**Recomendamos** que la OIT emprenda las siguientes reformas estructurales en un futuro inmediato:

- mejora del proceso de toma de decisiones por los altos directivos, en el entendido de que el Equipo de Dirección recibirá una información más completa y asumirá mayores responsabilidades en la toma de decisiones institucionales;
- integración plena de la gestión basada en resultados en los procedimientos de gestión operativa;
- formulación de una estrategia de gestión sistemática de riesgos sustentada en los procesos institucionales;
- reforzamiento continuo de los procedimientos de gobernanza y supervisión para asegurar así la rendición de cuentas de las autoridades ejecutivas ante el Consejo de Administración.

---

## Agradecimientos

98. Deseamos dejar constancia de nuestro agradecimiento por la cooperación y la asistencia que recibimos del Director General y de todo su personal, así como, muy particularmente, del Tesorero y Contralor de Finanzas y del personal de los servicios financieros, en quienes recae gran parte de la carga que representan las investigaciones de auditoría.

T.J. Burr  
Contralor y Auditor General, Reino Unido  
Auditor Externo

## Anexo A

### Curso dado a las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo en 2004-2005

En nuestro informe sobre los estados financieros del ejercicio económico 2004-2005 de la OIT, presentamos 31 recomendaciones encaminadas a mejorar el control financiero y la gobernanza de la Oficina. En el período transcurrido, la OIT ha atendido nuestras recomendaciones <sup>13</sup>, adoptando y aplicando medidas que procedemos a comentar de forma sucinta en el cuadro siguiente.

Recomendación	Respuesta de la dirección de la OIT	Comentario del Auditor Externo
<b>Aplicación del Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS)</b>		
<p><b>Recomendación 1:</b> Recomendamos que la OIT se asegure de que existen disposiciones eficaces en materia de gobernanza al inicio de todos los proyectos principales, y de que éstas prevean la realización de evaluaciones independientes. Recomendamos además que, para todos los proyectos de tecnología informática, la Subcomisión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación de la Comisión PFA estudie la posibilidad de revisar y supervisar los avances del proyecto en relación con planes y metas intermedias claramente fijados.</p>	<p>La Oficina reconoce que es importante una gobernanza eficaz para dichos proyectos. Durante la elaboración del proyecto IRIS, se efectuaron dos evaluaciones externas del mismo. Para los proyectos futuros se adoptarán las disposiciones apropiadas en materia de gobernanza, con inclusión de evaluaciones externas.</p> <p>La OIT se compromete a proporcionar a la Subcomisión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación toda la documentación solicitada para facilitar la revisión y la supervisión de la marcha del proyecto. En marzo de 2007 se celebrará otra reunión de esta Subcomisión para proporcionar detalles adicionales sobre los proyectos e iniciativas actuales en materia de tecnologías de la información y la comunicación.</p>	<p>En nuestro informe tomamos nota de las evaluaciones llevadas a cabo sobre la puesta en práctica del sistema IRIS. Asimismo, manifestamos nuestro acuerdo con la participación continua de la Subcomisión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el actual proceso de implantación del sistema IRIS y de modernización del sistema informático principal.</p>
<p><b>Recomendación 2:</b> Recomendamos que la OIT se asegure de prever de manera realista la totalidad de los costos al inicio de un proyecto, con un estudio sobre el costo del mantenimiento continuo y de las mejoras; y que se proporcione a la Subcomisión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación de la Comisión PFA un estudio de costos más detallado.</p>	<p>Se ha proporcionado a la Subcomisión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación un análisis integral de los costos que incluye un desglose de los costos actuales relacionados con el mantenimiento y la mejora del equipo, los programas y las licencias de la Subcomisión. Otros costos indirectos, tales como las actividades de apoyo y formación, han sido integrados y absorbidos por departamentos y unidades operativas y forman parte de los costos de explotación permanentes. La experiencia adquirida con la aplicación de IRIS ayudará a la Oficina a prever la totalidad de los costos de cualquier proyecto futuro.</p>	<p>En nuestro informe hemos indicado que, a nuestro juicio, los costos de la implantación del sistema IRIS deberían ser objeto de una contabilización y un control presupuestarios establecidos por separado. En cuanto a otros nuevos proyectos, se deberían proporcionar estudio de costos más detallados a la Subcomisión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, en conformidad con lo antedicho.</p>

<sup>13</sup> Véase «Curso dado al informe del Auditor Externo sobre las cuentas para 2004-2005» (documento GB.298/PFA/5).

Recomendación	Respuesta de la dirección de la OIT	Comentario del Auditor Externo
<p><b>Recomendación 3:</b> Recomendamos que, como una cuestión de buena práctica de gestión, los futuros proyectos de tecnología informática incluyan criterios de aplicación y procedimientos formales para la aprobación del sistema por parte de los usuarios y de la alta dirección.</p>	<p>Como parte del proyecto actual de gobernanza de las TIC, que tiene por fin aplicar plenamente los marcos de los objetivos de control para la información y la tecnología conexas (COBIT) y de la biblioteca de infraestructura para las TIC (ITIL), los proyectos futuros en materia de TIC se ajustarán a las normas y prácticas óptimas aceptadas por la industria. La gobernanza y la metodología generales inherentes a estas normas incluyen la formulación de criterios para su aplicación y de procedimientos documentados para ejecutar y obtener la aprobación formal de las soluciones elaboradas.</p>	<p>Consideramos muy acertada la adopción por la OIT de las normas COBIT, sobre objetivos de control para tecnologías de la información y similares, e ITIL (Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información).</p>
<p><b>Recomendación 4:</b> Recomendamos que se preste mayor atención a la evaluación de la adecuación del funcionamiento en paralelo y de la realización de pruebas de aceptación por parte de los usuarios antes de proceder a la puesta en marcha.</p>	<p>La realización de pruebas de aceptación por parte de los usuarios forma parte de la estrategia y la planificación de toda prueba formal. A fin de que la solución aplicada sea plenamente aceptada, varios usuarios clave ejecutan y validan hipótesis documentadas de prueba y protocolos detallados de prueba que se comparan con los resultados previstos a fin de garantizar que se cumplen plenamente los requisitos operativos. Es un proceso iterativo que se considera completado cuando los responsables del proceso operativo dan su aprobación porque consideran que la solución funciona según lo previsto. La Oficina ha aplicado una estrategia de gestión de los cambios de programa y de versión de los programas que utiliza herramientas automatizadas basadas en procesos de aprobación para asegurarse del cumplimiento de procedimientos definidos. Las soluciones elaboradas sólo se aplican en el entorno de producción una vez que los responsables del proceso operativo han dado el visto bueno por el que se certifica que las pruebas de funcionamiento en paralelo y las pruebas de aceptación del usuario han sido satisfactorias.</p>	<p>Tomamos nota de los procedimientos utilizados por la OIT para someter a prueba los sistemas antes de su puesta en servicio. Asimismo, reconocemos que la aplicación rigurosa de las normas COBIT también permite responder a la necesidad de disponer de pruebas de aceptación por parte de los usuarios.</p>
<p><b>Recomendación 5:</b> Recomendamos que la OIT evalúe su enfoque de formación y desarrollo en relación con los usuarios de IRIS, para asegurarse de que se responde a las necesidades de los usuarios y de que se asignan recursos suficientes para responder a dicha necesidad.</p>	<p>La Oficina está adoptando un enfoque más integral de la formación a fin de incluir reglas, reglamentos, políticas y procedimientos de base. De resultas de ello, el programa de formación, los materiales y los mecanismos de ejecución son objeto de una revisión para adaptarlos a la nueva estrategia de formación, bajo la dirección del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD).</p> <p>Las informaciones sobre las necesidades de formación se han obtenido de diferentes fuentes, con inclusión del foro de usuarios, del servicio de asistencia (Helpdesk), del foro de funcionarios responsables de las autorizaciones financieras, y de los propios usuarios. A partir de estas informaciones ya se han organizado varios cursos de formación modificados que se han impartido a nuevos usuarios (que utilizan el sistema por primera vez) y a los usuarios ya registrados (formación permanente). El material didáctico, los currículos y las actividades de ejecución serán sometidos a una revisión y a un reajuste periódicos para reflejar cualquier cambio que se produzca en los procesos, procedimientos y políticas operativos, así como cualquier medida de agilización y afinamiento de los procesos operativos que se adopte a fin de obtener una mayor eficiencia y efectividad en toda la Oficina.</p> <p>Se han reservado recursos tanto en el plano central como en las regiones y en los sectores para asegurarse de que todos los interesados pueden recibir la formación necesaria para utilizar IRIS.</p>	<p>Tomamos nota de las medidas adoptadas por la OIT con el fin de reforzar los mecanismos de formación. No obstante, nuestro examen de la aplicación de IRIS en la sede puso de manifiesto que algunos miembros del personal no habían recibido una capacitación específica para el manejo de IRIS, por lo que hemos recomendado que se ponga remedio a esa situación.</p>

Recomendación	Respuesta de la dirección de la OIT	Comentario del Auditor Externo
<p><b>Recomendación 6:</b> Recomendamos que la OIT siga asegurándose de que, para futuros proyectos de tecnología informática, se introducen los mecanismos de apoyo correspondientes para el sistema y procesos adecuados de transferencia de los conocimientos.</p>	<p>El personal de la OIT proporciona todo su apoyo a los usuarios finales de IRIS. Sólo se externalizan algunas tareas técnicas específicas.</p> <p>En los casos en que las tareas técnicas relacionadas con las TIC se confían a recursos externos, las solicitudes de cotización y los contratos contienen cláusulas claras en materia de formación y de transición de los conocimientos. Esto permite que la Oficina se responsabilice con mayor rapidez de las soluciones aplicadas y que dé un apoyo más rentable y con valor añadido a largo y a corto plazo.</p>	<p>Tomamos nota de los avances logrados por la OIT con respecto a esta recomendación.</p>
<p><b>Recomendación 7:</b> Recomendamos que la OIT obtenga informes de seguridad normalizados sobre el entorno de control del sistema, como parte del acuerdo de servicio suscrito con el proveedor exterior de infraestructuras para IRIS.</p>	<p>Como resultado de las negociaciones entre la Oficina y el proveedor exterior de la infraestructura de IRIS, la OIT está recibiendo informes anuales de conformidad ISO que abarcan las cuestiones de las operaciones controladas y la seguridad de la información.</p>	<p>Consideramos muy acertadas las medidas adoptadas por la OIT con respecto a esta recomendación.</p>
<p><b>Recomendación 8:</b> Recomendamos que la OIT desarrolle y aplique un método aceptable de buenas prácticas para el desarrollo y control de los programas informáticos, por ejemplo como el que ofrece el COBIT.</p>	<p>En mayo de 2006, la OIT abrió una licitación para aplicar una gobernanza de las TIC basada en la adopción de los COBIT y en la utilización de la ITIL. El proveedor fue seleccionado en agosto de 2006 y la aplicación se inició en septiembre de 2006. El análisis para determinar las limitaciones de los procesos actuales de las TIC en comparación con los objetivos deseados fue completado. El ámbito y la definición de las actividades futuras de gobernanza de las TIC también se han completado y actualmente se lleva a cabo un análisis detallado del proceso. Se ha dado una alta prioridad a las operaciones de automatización y puesta en marcha de la gestión de los fallos y de los servicios de apoyo y se buscará completarias para marzo de 2008.</p>	<p>Tomamos nota de los avances logrados por la OIT, e invitamos a la Oficina a culminar este proceso cuanto antes.</p>
<p><b>Recomendación 9:</b> Recomendamos que la OIT formule políticas oficiales en materia de seguridad informática que abarquen a IRIS, incluido un plan estructurado y global de continuidad de las operaciones y recuperación en caso de colapso.</p>	<p>Se ha creado un nuevo puesto para un funcionario de ITCOM dedicado a la seguridad. El titular ayudará a la Oficina a aplicar de manera coherente una política acertada, viable y actualizada en materia de seguridad en la Oficina y en todos los sistemas de las TIC.</p> <p>En el caso de IRIS, ya están listos los planes de continuidad de las operaciones y de recuperación en caso de colapso en los que se prevén componentes de infraestructura completamente autónomos (servidores, bases de datos, redes, programas, plantas eléctricas, centros de datos, etc.). El acuerdo vigente relativo al nivel de servicios de IRIS garantiza la recuperación integral de IRIS en cuatro horas tras producirse un colapso del sistema y una pérdida potencial de datos no superior a 20 minutos.</p> <p>La puesta en marcha del mecanismo de acceso seguro a distancia de IRIS permitirá que los usuarios accedan a IRIS desde cualquier lugar en el que puedan acceder a una conexión pública de Internet, incluso desde sus hogares. Esta solución permitirá que se sigan efectuando operaciones en caso de producirse un colapso que impida que el personal de la OIT trabaje en los locales de la Oficina.</p>	<p>Tomamos nota de las medidas adoptadas por la OIT para aplicar esta recomendación.</p> <p>Habida cuenta del papel central que el sistema IRIS cumple en los procesos operativos de la OIT, los planes de continuidad de las operaciones debería ser objeto de pruebas anuales con el fin de verificar el funcionamiento eficaz de los procedimientos.</p>

Recomendación	Respuesta de la dirección de la OIT	Comentario del Auditor Externo
	<p>A fin de garantizar una mejor continuidad de las operaciones y la recuperación en caso de colapso de otros servicios esenciales tales como el correo electrónico y los servicios de archivos, el sitio de acogida para las copias de seguridad de estos servicios se está trasladando al Centro Internacional de Cálculo (CIC). Actualmente se está configurando el sitio de acogida de la copia de seguridad en el CIC y se prevé terminar esta operación para marzo de 2007. Después de marzo de 2007 se trasladarán otros servicios al CIC, según sea necesario.</p>	
<p><b>Recomendación 10:</b> Recomendamos que la dirección trate de obtener una garantía independiente respecto de la eficacia de los nuevos sistemas y marco de control interno dentro de IRIS.</p>	<p>Los controles internos de IRIS y relacionados con IRIS han sido objeto de exámenes y revisiones constantes a medida que el sistema se ha ido utilizando y desarrollando en los dos últimos años. La dirección ha adoptado medidas activas para ocuparse de áreas que podrían causar problemas, con nuevos controles, alertas y procedimientos para reducir los riesgos.</p> <p>Como parte de la evaluación de las necesidades de auditoría interna y de análisis de los riesgos, la Oficina de Auditoría Interna y Control confirmó la importancia de llevar a cabo un examen del marco de control interno y lo incluyó en su plan de trabajo estratégico como un punto que debería ser objeto de una auditoría interna cada bienio.</p> <p>Dado que cerca del 70 por ciento del gasto está relacionado con las partidas de personal, se llevó a cabo una auditoría del sistema de nómina de IRIS. Dicha auditoría llegó la conclusión de que los procesos de nómina son objeto de un control eficaz.</p>	<p>Tomamos nota de las medidas adoptadas para dar cumplimiento a esta recomendación.</p>
<p><b>Recomendación 11:</b> Recomendamos que, después de la puesta en marcha, la OIT emprenda un examen formal y objetivo de la gestión del proyecto y del logro de los objetivos del proyecto.</p>	<p>En relación con IRIS, la Oficina determinó que un examen formal posterior a la puesta en marcha no sería beneficioso en este momento. Durante la reunión del Consejo de Administración de noviembre de 2006, se preparó para la Subcomisión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación un documento en el que se ponían de relieve las enseñanzas extraídas. Este documento proporcionaba una «autoevaluación» de actividades fundamentales en materia de aplicación y gestión, que incluían la gestión del cambio, la formación y el apoyo, la gobernanza y la gestión, y los recursos y los costos. En lo que respecta a otros proyectos en curso, tales como la mayor utilización de IRIS en las oficinas exteriores, la OIT tiene previsto realizar exámenes formales posteriores a la puesta en marcha.</p>	<p>Tomamos nota del curso dado por la OIT a esta recomendación, y nos referimos a la evaluación posterior a la conclusión del proyecto en una sección del presente informe.</p> <p>En lo que atañe a los exámenes posteriores a la puesta en práctica, sobre la utilización del sistema IRIS en las oficinas exteriores, tomamos nota de que dichos exámenes todavía no se han llevado a cabo.</p>
<p><b>Recomendación 12:</b> Recomendamos que la OIT emprenda un examen de los procesos operativos para lograr las máximas mejoras de control y eficacia que deberían derivarse de IRIS; y que informe acerca de las necesidades en materia de formación.</p>	<p>Se han llevado a término una serie de iniciativas con el fin de identificar la falta de eficiencia en los controles y procesos de IRIS. En el marco de la mejora de IRIS que se llevará a cabo en 2007, que incluye la redefinición de los procesos relativos a los viajes, la Oficina está realizando un examen exhaustivo de los procesos operativos. Para este examen de los procesos se seguirá el mismo método de celebración de consultas con la sede y los futuros usuarios sobre el terreno de IRIS, método que ya se ha utilizado con éxito en todas las mejoras de los procesos principales realizadas desde la puesta en marcha de IRIS en la sede en marzo de 2005.</p>	<p>Tomamos nota de las medidas adoptadas por la OIT para dar cumplimiento a nuestras recomendaciones y detectar las posibilidades de introducir mejoras en los procesos operativos que se traduzcan en ahorros de dinero y de tiempo para la Oficina.</p>

Recomendación	Respuesta de la dirección de la OIT	Comentario del Auditor Externo
	<p>Además, se han codificado en IRIS un número importante de «alertas» activadas por determinados sucesos con el fin de informar a los administradores financieros y del sistema de toda violación en lo que respecta al control y el acceso que sea contraria a las prácticas y políticas vigentes en materia de seguridad.</p> <p>En noviembre de 2006 se organizó un seminario de dos días de duración, que reunió a todos los responsables de los procesos operativos y los principales usuarios para examinar la forma en que podían mejorarse los procesos con la implantación de centros de servicios compartidos en toda la Oficina. Actualmente se están manteniendo discusiones para determinar la viabilidad de este modelo en la OIT, así como el tipo de gobernanza necesario para aplicarlo.</p>	
<b>Examen de las disposiciones de gobernanza de la OIT</b>		
<p><b>Recomendación 13:</b> A fin de reflejar las mejores prácticas en las disposiciones modernas en materia de gobernanza, recomendamos que el Consejo de Administración establezca un comité de expertos independiente encargado del control de auditoría que proporcione asesoramiento al Director General y al Consejo de Administración sobre la eficacia del control interno, la gestión financiera y la presentación de informes financieros, y los productos de auditoría interna y externa.</p>	<p>En su reunión de noviembre de 2007, el Consejo de Administración aprobó el mandato del Comité Consultivo de Supervisión Independiente. En marzo de 2008, se designaron los cinco miembros que integrarán este Comité y que, de conformidad con su mandato, se reunirán en septiembre de 2008 para iniciar sus labores. (Véase el documento GB.298/PFA/8.)</p>	<p>Apoyamos con energía y suscribimos las medidas adoptadas por la OIT en relación a la constitución del Comité Consultivo de Supervisión Independiente.</p>
<p><b>Recomendación 14:</b> Para mejorar la calidad de la gobernanza de la OIT, recomendamos que la dirección introduzca un enfoque sistemático de la gestión de los riesgos a nivel estratégico.</p>	<p>A raíz de un examen conjunto realizado por la Oficina de Auditoría Interna y Control y FINANCE, se ha establecido un registro inicial de los riesgos. Habida cuenta de que la gestión de los riesgos debería incluir las áreas operativas, durante el año 2007 se solicitará a los departamentos técnicos y a las oficinas exteriores que aporten información a este registro.</p> <p>Además, la Oficina colabora con otros organismos de las Naciones Unidas en un ejercicio conjunto destinado a determinar y gestionar los riesgos operativos, medioambientales, políticos y estratégicos.</p>	<p>Apoyamos las medidas adoptadas tanto a nivel unilateral como en conjunto con otros organismos de las Naciones Unidas encaminadas a dotar a la OIT de un registro institucional de riesgos.</p>
<p><b>Recomendación 15:</b> Recomendamos que la OIT adopte las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP-IPSAS) como base para la preparación de los estados financieros comprobados anuales. Alentamos a la OIT a que proporcione una evaluación de los cambios que se habrán de introducir en el Reglamento Financiero como resultado de la adopción de las NICSP, junto con un calendario de aplicación.</p>	<p>En su 297.ª reunión (noviembre de 2006), el Consejo de Administración aprobó formalmente la recomendación de adoptar las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público para la presentación de informes financieros sobre las actividades de la Organización. La Oficina sigue colaborando estrechamente con las Naciones Unidas y sus organismos especializados en la interpretación de estas normas y la determinación de su incidencia en el Reglamento Financiero, las normas, las políticas y las prácticas de la OIT. Los trabajos avanzan según el calendario fijado a fin de garantizar el cumplimiento de la fecha de aplicación prevista, esto es, el 1.º de enero de 2010.</p>	<p>Consideramos muy acertada la decisión y las medidas de la OIT en el sentido de adoptar las normas de contabilidad NICSP, al igual que lo han hecho otros organismos de las Naciones Unidas.</p> <p>Hemos presentado a la OIT algunas orientaciones en cuanto a la aplicación de las NICSP y a los cambios que habrá que introducir en el formato y el contenido de los estados financieros.</p>

Recomendación	Respuesta de la dirección de la OIT	Comentario del Auditor Externo
<p><b>Recomendación 16:</b> Recomendamos que la OIT ultime los procedimientos para establecer un registro central de las declaraciones anuales de intereses financieros de los miembros del personal y sus familiares inmediatos; y establezca un registro central de los obsequios o invitaciones recibidos.</p>	<p>La Oficina ha introducido una serie de medidas. Como medida derivada de la aplicación de normas éticas en la Oficina, actualmente se exige a todos los funcionarios que declaren anualmente toda actividad o vinculación que pudieran comprometer su independencia o la reputación de la Oficina. Además, se ha introducido un requisito concreto de declaración para los funcionarios de la Sección de Compras y Contratos. Se está elaborando un informe más amplio de los intereses financieros, que se prevé aplicar a finales del primer trimestre de 2007.</p>	<p>Consideramos muy acertada la creación de un registro de las declaraciones de intereses financieros; en el marco de nuestra auditoría, hemos examinado varios formularios cumplimentados.</p>
<b>Auditoría interna</b>		
<p><b>Recomendación 17:</b> Recomendamos que se considere el establecimiento de una relación más estrecha entre las funciones de evaluación y de auditoría interna.</p>	<p>La Oficina de Auditoría Interna y Control (IAO) y la Unidad de Evaluación se reúnen ahora de forma periódica para garantizar una estrecha colaboración entre los dos departamentos, concretamente en las áreas de la planificación del trabajo, el intercambio de información y de conocimientos sobre las áreas de riesgo para la Oficina, y las posibilidades de realización de tareas conjuntas.</p> <p>Durante 2007, la IAO y la Unidad de Evaluación cooperaron estrechamente en torno a una investigación, y aportaron recursos a la misma.</p>	<p>Tomamos nota de las medidas adoptadas por la OIT para dar cumplimiento a esta recomendación.</p>
<p><b>Recomendación 18:</b> Recomendamos que la Oficina de Auditoría Interna y Control transmita al Director General (IAO) una evaluación detallada de las necesidades de auditoría para determinar el nivel de calificaciones y recursos necesarios para establecer un programa de auditoría completo y eficaz. También recomendamos que la IAO examine la necesidad y posibilidad de contratar a un mayor número de personal especializado en auditoría de tecnologías de información a fin de apoyar la auditoría de controles internos, en particular en relación con IRIS.</p>	<p>La Oficina de Auditoría Interna y Control ha terminado este ejercicio; el 5 de diciembre de 2006, presentó la evaluación de las necesidades de auditoría al Director General a efectos de su consideración. La evaluación de las necesidades de auditoría establece un marco estratégico para proporcionar un programa de auditoría eficaz y exhaustivo a fin de ofrecer al Director General las garantías necesarias sobre el entorno de control de la OIT.</p> <p>La IAO llegó a la conclusión de que, en esta etapa, no era necesario contar con un auditor a tiempo completo especializado en tecnologías de la información (TI). La IAO responderá a la necesidad de disponer de competencias en materia de auditoría sobre TI recurriendo a consultores externos especializados conforme se requieran dichas competencias.</p> <p>Las propuestas de Programa y Presupuesto para 2008-2009 del Director General incluyen un aumento real de 575.000 dólares de los Estados Unidos como primera medida para el fortalecimiento de esta Oficina.</p>	<p>Consideramos muy acertadas las medidas adoptadas para reforzar la IAO con recursos adicionales.</p>
<p><b>Recomendación 19:</b> Recomendamos que se elabore un plan de auditoría más exhaustivo basado en los riesgos para cada bienio y que sea formalmente aceptado o aprobado por el Director General a fin de confirmar su satisfacción con el grado de garantía que ofrece la auditoría interna.</p>	<p>En el marco de la evaluación de las necesidades de auditoría, la Oficina de Auditoría Interna y Control (IAO) procedió a un ejercicio de evaluación de los riesgos a fin de clasificar las áreas sujetas a auditoría en áreas de alto, medio o bajo riesgo. La IAO utilizará la evaluación de los riesgos como base para finalizar su plan y programa de trabajo correspondientes a 2007, así como para determinar el orden en que deberán realizarse las auditorías en función de las prioridades. Una vez concluido el plan, la IAO lo presentará al Director General a efectos de su examen y aprobación.</p> <p>El plan de auditoría para 2008-2009 se ha preparado sobre la base de la evaluación de riesgos efectuada por la IAO, y se ha sometido a la consideración y aprobación del Director General.</p>	<p>Véase el comentario relativo a la recomendación 18.</p>

Recomendación	Respuesta de la dirección de la OIT	Comentario del Auditor Externo
<p><b>Recomendación 20:</b> Recomendamos que la Oficina de Auditoría Interna y Control impulse el examen previsto de control independiente de la calidad y considere cualquier recomendación de mejora que se formule.</p>	<p>En 2007, se llevó a cabo un examen de control de la calidad a cargo de expertos externos a la OIT. Estos llegaron a la conclusión de que las prácticas de la IAO estaban en conformidad con las Normas del Instituto de Auditores Internos.</p>	<p>El citado examen ha concluido y sus resultados se han comunicado al Consejo de Administración en el marco del informe anual del Auditor Interno Jefe. Estos resultados han servido para sustentar las decisiones del Director General con respecto al nivel de los recursos que se pondrán a disposición de la IAO en el ejercicio 2008-2009 y del programa de actividades correspondiente.</p>
<b>Contratos de colaboración externa y de corta duración</b>		
<p><b>Recomendación 21:</b> Recomendamos que el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) vele de forma más activa por que se respeten las normas y reglamentos en vigor sobre la utilización de los contratos de colaboración externa y de corta duración en toda la Organización. HRD también debería considerar volver a publicar directrices sobre la utilización de estos contratos, y velar por que cualquier excepción sea examinada de forma crítica y aprobada por el personal directivo superior.</p>	<p>El 8 de diciembre de 2006, HRD inauguró una serie de sesiones de información dirigidas a los supervisores directos y los funcionarios responsables de las autorizaciones financieras (FCO), cuya finalidad era proporcionar orientaciones sobre la utilización apropiada de los contratos de colaboración externa, poner de relieve las consecuencias y los riesgos derivados de un uso inadecuado para la Oficina e informarles sobre las medidas que se adoptarán para garantizar el cumplimiento de las normas y los reglamentos en vigor. Si bien se hará hincapié en el autocontrol, se realizarán controles esporádicos a fin de identificar a aquellos directivos que incumplan sistemáticamente las normas y los reglamentos. La observancia de las normas y los reglamentos será un elemento incluido en el marco de responsabilidad y rendición de cuentas que formará parte del sistema revisado de gestión del rendimiento del personal. Una funcionalidad de IRIS es señalar los casos en que los directivos deben obtener una autorización especial. HRD también está revisando la circular por la que se regula la utilización de los contratos de colaboración externa.</p>	<p>Tomamos nota de las medidas adoptadas por la OIT para dar cumplimiento a nuestra recomendación, así como de las orientaciones comunicadas al personal en 2006 y 2007.</p>
<p><b>Recomendación 22:</b> Recomendamos que la OIT considere si se podrían obtener beneficios de una reducción de los gastos administrativos mediante la utilización de otras modalidades de contratación, como la subcontratación o los acuerdos marco, para satisfacer las necesidades de personal, típicamente de traductores, que con frecuencia son contratados por cortos períodos de tiempo.</p>	<p>La Oficina recurre en gran medida a la externalización de tareas realizadas por especialistas, tales como la traducción y la interpretación. Para reducir su dependencia de estas personas, la Oficina ha estado experimentando la utilización de proveedores comerciales para estos tipos de trabajo. La experiencia demuestra que, para tener éxito en la utilización de proveedores comerciales, la Oficina debería centrarse en mayor medida en un arreglo comercial más a largo plazo, para lo cual debería desarrollar un enfoque de asociación que permita identificar y supervisar al personal subcontratado, así como formar a los profesionales de categoría superior de la empresa en cuestiones de terminología, presentación, etc., de la OIT.</p> <p>La Oficina también está celebrando consultas con otras organizaciones internacionales acerca de sus prácticas y experiencia con distintos tipos de relaciones contractuales. Así, por ejemplo, algunas organizaciones están probando un sistema aplicado a los traductores, en virtud del cual se contrata a las personas por un período de tiempo, con un número de palabras garantizado cada mes. Estas organizaciones han declarado que, en general, están satisfechas con este sistema de contratos marco.</p>	<p>Tomamos nota de las medidas adoptadas por la OIT con el fin de examinar en profundidad las posibilidades de aplicar nuestra recomendación.</p>

Recomendación	Respuesta de la dirección de la OIT	Comentario del Auditor Externo
	La Oficina seguirá evaluando las experiencias de otras organizaciones y experimentando diferentes disposiciones de contratación en un intento de lograr una mayor eficiencia y de reducir los costos.	
<b>Recomendación 23:</b> Recomendamos que la OIT establezca criterios coherentes para evaluar el desempeño de los colaboradores externos.	La Oficina está celebrando consultas con el Auditor Externo sobre las mejores prácticas utilizadas por las organizaciones internacionales, con miras a entregar orientaciones apropiadas a los directivos y al personal.	Hemos prestado apoyo a la OIT en el proceso de examen de esta materia, consideramos que sus avances son satisfactorios.
<b>Recomendación 24:</b> Recomendamos que la OIT adopte un enfoque más estratégico para garantizar que el producto de las labores de los colaboradores externos se divulgue más ampliamente a fin de potenciar al máximo sus beneficios y evitar la duplicación de actividades.	Ello se está realizando dentro del marco general de gestión de los conocimientos en la Oficina y, a dicho efecto, se colabora con la Oficina de Informática y Comunicaciones (ITCOM) para establecer herramientas apropiadas, así como con los departamentos/unidades de la sede y las unidades exteriores a fin de fomentar el cumplimiento.	Tomamos nota de las medidas que está adoptando la OIT para dar cumplimiento a esta recomendación.
<b>Recomendación 25:</b> Recomendamos que la OIT adopte medidas para garantizar que se aplican los procedimientos establecidos en relación con la contratación y el pago de los servicios de colaboración externa, y que se evite el pago anticipado de los servicios prestados.	<p>El proceso revisado de colaboración externa desarrollado en IRIS activa automáticamente las alertas del sistema para que CABINET, HRD y FINANCE puedan adoptar las medidas necesarias en caso de posible desviación de las normas y los procedimientos en vigor. El nuevo proceso también exige que el mandato acordado, incluido el calendario de los pagos fijado, se incluyan en el sistema como condición previa al pago de todo servicio prestado. Ello se comprueba en el momento de realizar el pago al contratista.</p> <p>La Oficina abordará la necesidad de un cumplimiento de todos los procedimientos establecidos en la circular revisada por la que se regula la utilización de los contratos de colaboración externa. También se insiste en esta necesidad en las sesiones de información dirigidas a los directivos y los FCO anteriormente mencionados.</p>	Tomamos nota de los avances logrados por la OIT en la aplicación de esta recomendación y en la utilización de las funciones pertinentes del sistema IRIS.
<b>Recomendación 26:</b> Recomendamos que la OIT considere el establecimiento de una base de datos de evaluaciones de colaboradores externos, para determinar el trabajo de alta calidad y aumentar la posibilidad de promover la competencia a fin de garantizar que se obtiene la mayor eficacia.	En el marco de las labores de gestión de los conocimientos anteriormente mencionadas (véase la recomendación 24), la Oficina creará una base de datos de evaluaciones de colaboradores externos.	Mismo comentario que el formulado con respecto a la aplicación de la recomendación 24.
<b>Recomendación 27:</b> Recomendamos que la OIT examine las posibles utilidades de IRIS para proporcionar un control eficaz del seguimiento a través de informes de discrepancia normalizados.	Se han puesto en funcionamiento alertas de sistema con el fin de proporcionar controles adicionales en muchos de los procesos utilizados en IRIS. A medida que se identifican las necesidades concretas, se definen solicitudes específicas de información para determinadas áreas que son motivo de preocupación y, en caso necesario, se elaboran otros informes. Así, por ejemplo, la Oficina ya ha comenzado a utilizar IRIS para supervisar la utilización apropiada de los contratos de colaboración externa en la sede con el fin de controlar parámetros tales como el número de días trabajados, la edad del consultor y la existencia de contratos simultáneos.	Consideramos muy acertadas las medidas adoptadas por la OIT para mejorar el sistema IRIS de manera que ofrezca esta función.

Recomendación	Respuesta de la dirección de la OIT	Comentario del Auditor Externo
<b>Cuestiones financieras</b>		
<p><b>Recomendación 28:</b> Recomendamos que la OIT garantice una conciliación periódica y oportuna de todas las cuentas bancarias y que éstas sean objeto de un examen basado en pruebas por parte del personal directivo del nivel correspondiente.</p>	<p>Desde principios de 2006, se han conciliado todas las cuentas bancarias de la OIT con carácter mensual, y estas conciliaciones han sido examinadas y aprobadas por el jefe de la sección responsable de las conciliaciones bancarias.</p>	<p>No hemos observado indicio alguno en el sentido de que se hubieran repetido los importantes problemas en relación al control de las cuentas y conciliaciones bancarias registrados en el ejercicio 2006-2007.</p>
<p><b>Recomendación 29:</b> Recomendamos que la dirección establezca un procedimiento adecuado para que las oficinas exteriores puedan conciliar los registros contables locales con el libro mayor principal.</p>	<p>La aplicación FMS del sistema FISEXT, utilizado por las oficinas exteriores para registrar información contable y transferirla a la sede, almacena los registros históricos del año en curso, junto con los de los dos años anteriores, para una determinada oficina. Los registros contables completos, donde figuran las transacciones de todas las oficinas exteriores y de la sede, están archivados en IRIS, sistema del cual se extraen informes que permiten a las oficinas exteriores examinar la situación de sus cuentas e identificar y corregir cualquier error cometido.</p> <p>En mayo de 2006 se publicó un informe específico en el que se facilitaba información sobre todas las transacciones contables anteriores del libro mayor correspondientes a las oficinas exteriores. A finales de 2006 se publicaron otros dos informes en los que se ofrecía una visión general mejorada y exhaustiva de las cuentas de las oficinas exteriores. Estos informes se ponen a disposición de todas las oficinas exteriores periódicamente, y pueden ser consultados a distancia por el personal de dichas oficinas.</p>	<p>Confiamos en que el sistema IRIS permitirá resolver este problema en el largo plazo, habida cuenta de que la aplicación plena de IRIS en las oficinas exteriores eliminará la necesidad de efectuar estas conciliaciones y verificaciones.</p>
<p><b>Recomendación 30:</b> Recomendamos que la OIT examine sus disposiciones para situaciones de urgencia y el control de la gestión para garantizar que se dispone de los suficientes recursos para proporcionar un nivel adecuado de verificación.</p>	<p>Durante la fase de implantación de IRIS, se exigió a la unidad de verificación de la sede que interrumpiera sus actividades habituales de verificación para ayudar en los ejercicios de conversión y depuración de datos requeridos antes y después de la puesta en marcha. El proceso de verificación se reanudó en octubre de 2006.</p> <p>En un intento de reforzar la capacidad de las unidades de verificación en un período de recursos limitados, se pudieron contratar los servicios, sin costo alguno para la OIT, de un experto asociado calificado encargado de brindar apoyo a la unidad, en régimen de media jornada, durante un período de dos años a contar desde el 1.º de octubre de 2006.</p>	<p>Hemos observado que, si bien la verificación sigue siendo un mecanismo esencial del control financiero interno de la OIT, la aplicación de los planes de verificación basados en la evaluación de los riesgos no siempre se ha llevado a cabo en su integridad.</p> <p>La OIT debe seguir ejerciendo este control y asegurándose de que se apliquen los planes de verificación para la sede y para las regiones, y también de que todo problema que surja con respecto a las tareas de verificación se atiendan y resuelvan sin demora.</p>

Recomendación	Respuesta de la dirección de la OIT	Comentario del Auditor Externo
<p><b>Recomendación 31:</b> Recomendamos de nuevo que la OIT siga examinando el nivel de los saldos de las cuentas transitorias. También recomendamos que la OIT lleve a cabo un examen de los anticipos que se conceden al personal para garantizar que los saldos contables siguen siendo válidos y que se gestionan activamente los anticipos.</p>	<p>El personal directivo ya actuó anteriormente sobre la base de esta recomendación y elaboró informes en IRIS a fin de facilitar el examen de los anticipos de forma continua. Estos informes ya están a disposición de todas las oficinas exteriores.</p> <p>El proceso de verificación de rutina llevado a cabo por las unidades de verificación regionales y de la sede, así como el nuevo mecanismo de presentación de informes puesto en marcha en 2005, han tenido y siguen teniendo una incidencia positiva en el control de los saldos de las cuentas transitorias. Las nuevas instrucciones para las oficinas exteriores, emitidas en marzo de 2006, también han contribuido a mejorar la capacidad de la Oficina de mantener el control sobre las cuentas transitorias.</p>	<p>Tomamos nota de que, al 31 de diciembre de 2007, la cuantía total de las cuentas transitorias en las oficinas exteriores se elevaba a más de un millón de dólares de los Estados Unidos.</p> <p>Las cuentas transitorias siguen siendo una materia de alto riesgo que debe suscitar la preocupación de todos; por ello, la OIT tiene que analizar los saldos y efectuar los asientos contables correspondientes tan pronto como sea factible.</p>

---

## **Anexo B**

### **Alcance y procedimiento de la comprobación de cuentas**

#### ***Alcance de la comprobación de cuentas***

La comprobación de cuentas abarcó el examen de los estados financieros de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) correspondientes al ejercicio económico bienal que finalizó el 31 de diciembre de 2007, y se llevó a cabo en conformidad con las disposiciones del Reglamento Financiero.

#### ***Objetivos de la comprobación de cuentas***

La finalidad principal de la comprobación de cuentas era permitir que nos formáramos una opinión sobre si los gastos registrados en los estados financieros para 2006-2007 se habían destinado a los fines aprobados por la Conferencia Internacional del Trabajo y el Consejo de Administración, si los ingresos y los gastos estaban adecuadamente imputados y anotados, en conformidad con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada, y si los estados financieros reflejaban fielmente la situación financiera al 31 de diciembre de 2007.

#### ***Normas de auditoría***

Nuestra comprobación de los estados financieros de la OIT se llevó a cabo con arreglo a las Normas Internacionales de Auditoría. Estas Normas Internacionales fueron adoptadas por la Junta de Auditores Externos de las Naciones Unidas en diciembre de 2007, en sustitución de las Normas Comunes de Auditoría vigentes hasta entonces para el Grupo de Auditores Externos de dicha Organización, los organismos especializados y el Organismo Internacional de Energía Atómica. Las Normas Internacionales de Auditoría exigen que la comprobación de cuentas se organice de manera tal que, en nuestro caso, pueda obtenerse una seguridad razonable de que en los estados financieros de la OIT no hay error sustancial alguno. A la dirección de la OIT le incumbe la responsabilidad de preparar dichos estados financieros; por su parte, el Auditor Externo tiene la responsabilidad de emitir una opinión respecto de los estados financieros, sobre la base de los datos obtenidos al verificarlos.

#### ***Procedimiento de comprobación***

La auditoría se llevó a cabo según un método de verificaciones, con arreglo al cual todas las facetas de los estados financieros se comprobaron a través de verificaciones sustantivas de las transacciones registradas, en la medida que se consideró necesaria. Asimismo, se procedió a un examen destinado a asegurar que los estados financieros reflejaban con exactitud los asientos contables de la OIT y estaban presentados de forma adecuada.

Esta auditoría incluyó un examen general de los procedimientos contables de la OIT, una evaluación amplia de los mecanismos de control financiero interno, y las verificaciones de los asientos contables y de otros documentos acreditativos que consideramos necesarias en virtud de las circunstancias. Estos procedimientos de comprobación de cuentas se han concebido primordialmente para poder formarse una opinión de auditoría. Por consiguiente, nuestra labor no implicó un examen detallado de todos los aspectos de los sistemas presupuestarios y financieros de la OIT, por lo que los resultados de la auditoría no deberían considerarse como una relación exhaustiva referida a dichos aspectos.

Durante el bienio, efectuamos diversas comprobaciones financieras en la sede de la OIT y también en oficinas exteriores de la OIT en cada una de sus regiones: Asia, Africa, los Estados árabes, las Américas y Europa. Cada una de las auditorías efectuadas en las oficinas exteriores fue objeto de informes por separado, que se presentaron a la dirección junto con recomendaciones destinadas a mejorar el control financiero interno de la OIT, cuando eran necesarias.