



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

Distr. general
7 de abril de 2025
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2025
Nueva York, 2 a 5 de junio de 2025
Tema 18 del programa provisional
Informe anual del Director Ejecutivo

**Informe sobre el marco de rendición de cuentas mejorado
de la UNOPS**

Resumen

El marco de rendición de cuentas de la UNOPS se ha reforzado mediante los conocimientos adquiridos en un ejercicio de comparación con el marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la Dependencia Común de Inspección (JIU/REP/2023/3). Este ejercicio permitió determinar ámbitos clave de mejora y alineación con las mejores prácticas, para dar lugar a un sistema más sólido y con mayor capacidad de respuesta. El marco mejorado refuerza el cumplimiento del mandato de la UNOPS, promueve la conducta ética y asegura la adopción de decisiones responsables en todos los niveles de la organización.

De cara al futuro, la UNOPS seguirá reforzando su sistema de rendición de cuentas mediante la incorporación de las enseñanzas extraídas de su propia experiencia, el aprovechamiento de los conocimientos de otras organizaciones de las Naciones Unidas y la adaptación a las mejores prácticas a medida que evolucionen. A partir de 2026, se presentarán a la Junta informes anuales sobre la rendición de cuentas.

Elementos de una posible decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee tomar nota de los progresos realizados, las mejoras del marco de rendición de cuentas y los planes para seguir fortaleciendo el sistema de rendición de cuentas de la UNOPS, como se describe en el presente informe.



Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	3
Finalidad del marco mejorado de rendición de cuentas	3
II. Elementos del marco mejorado de rendición de cuentas	3
III. Definición de la rendición de cuentas	4
IV. El pacto de rendición de cuentas	5
Principios de rendición de cuentas de la UNOPS	5
Niveles de rendición de cuentas	6
Rendición de cuentas y responsabilidad a nivel individual	9
Identificación de las principales partes interesadas y de las responsabilidades recíprocas ..	10
V. El sistema de rendición de cuentas	13
Los componentes del sistema de rendición de cuentas	13
Mandato y valores de la UNOPS	14
Descripción de los componentes del sistema de rendición de cuentas.....	15
VI. Estructuras y procesos que refuerzan la rendición de cuentas	16
Modelo de las tres líneas	16
Autoridades y comités con poder de decisión	18
Marcos de alcance limitado que respaldan el marco de rendición de cuentas.....	18
Mecanismos de vigilancia y supervisión	19
VII. Resultados del análisis de las deficiencias con respecto a los criterios de referencia de la DCI.....	20
Antecedentes y enfoque del análisis de las deficiencias.....	20
Constataciones principales	20
VIII. Acciones previstas y próximos pasos	22
IX. Conclusión.....	22
Anexo	
Correspondencia de la UNOPS con el marco de rendición de cuentas de referencia de la DCI	23

I. Introducción

1. La rendición de cuentas se refiere a la obligación de la organización y su personal de responder de sus decisiones, acciones y uso de los recursos. Es una piedra angular de la buena gobernanza, que asegura que la autoridad vaya acompañada de responsabilidad y transparencia. En esencia, un marco adecuado de rendición de cuentas permite que la UNOPS sostenga con integridad la ejecución de su mandato y ofrezca resultados transparentes que puedan someterse al escrutinio interno y externo, manteniendo y aumentando así la confianza de las partes interesadas en la UNOPS.
2. Durante el período de sesiones anual de 2024, la Junta Ejecutiva pidió en la decisión 2024/21 que la UNOPS evaluara su marco de rendición de cuentas en relación con el marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de 2023 de la Dependencia Común de Inspección (DCI), presentado en el informe de la DCI sobre el examen de los marcos de rendición de cuentas en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2023/3), y ajustara el marco de rendición de cuentas, según fuera necesario, para el período de sesiones anual de 2025.
3. El primer marco de rendición de cuentas de la UNOPS se formalizó en 2008 para impulsar los procesos de rendición de cuentas, gestión de riesgos y garantías. Se integró en el marco de delegación de autoridad en 2018, y se promulgó una instrucción operacional ejecutiva sobre la delegación de autoridad y el marco de rendición de cuentas. Después de 2018, solo ha habido actualizaciones menores.
4. El análisis de deficiencias con respecto al marco de rendición de cuentas de referencia de la DCI proporcionó una estructura para revisar fundamentalmente tanto el contenido como la aplicación del marco de rendición de cuentas en la UNOPS.
5. En este informe se presenta el marco mejorado de rendición de cuentas, en respuesta a la solicitud de la Junta Ejecutiva de apoyar a la UNOPS en el cumplimiento de su mandato, fomentar una conducta ética y asegurar la adopción de decisiones responsables en todos los niveles de la organización.

Finalidad del marco mejorado de rendición de cuentas

6. El marco de rendición de cuentas de la UNOPS tiene por objeto fortalecer la gobernanza mediante jerarquías claras en materia de responsabilidad y transparencia en todos los aspectos de las operaciones de la UNOPS. Para las partes interesadas externas de la UNOPS, el propósito primordial es asegurar que la UNOPS siga siendo un asociado eficaz y fiable, que ofrece soluciones de desarrollo sostenible en el marco de su mandato, al tiempo que mantiene las normas de integridad, eficiencia e impacto y se adhiere a los valores de las Naciones Unidas.
7. Dentro de la UNOPS, este marco tiene por objeto apoyar la adopción de decisiones con criterios éticos, la gestión adecuada del riesgo, la administración financiera responsable y la evaluación coherente del desempeño, fomentando una cultura de rendición de cuentas en todos los niveles de la organización.

II. Elementos del marco mejorado de rendición de cuentas

8. El marco de rendición de cuentas de la UNOPS comprende cuatro elementos:
 - Definición de la rendición de cuentas;
 - Pacto de rendición de cuentas;
 - Sistema de rendición de cuentas; y

- Estructuras y procesos que refuerzan la rendición de cuentas, como el modelo de las tres líneas.

9. El marco de rendición de cuentas de la UNOPS abarca todos los aspectos del marco de rendición de cuentas de referencia de la DCI (véase la correspondencia en el anexo). Además, cada uno de los criterios de referencia del documento de la DCI se ha vinculado al sistema de rendición de cuentas de la UNOPS y se abordará como parte de la labor en curso sobre el fortalecimiento continuo del sistema de rendición de cuentas.

10. El marco de rendición de cuentas de la UNOPS complementa el reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada, el marco legislativo y el código de ética.

11. El próximo informe anual sobre la marcha de los trabajos que se presentará a la Junta Ejecutiva a partir de 2026 se centrará en proporcionar información actualizada sobre la funcionalidad, el avance y la madurez del sistema de rendición de cuentas.

III. Definición de la rendición de cuentas

12. La UNOPS hace suya la definición de rendición de cuentas que figura en la resolución [64/259](#) de la Asamblea General.

Definición de la rendición de cuentas

13. La rendición de cuentas es la obligación de una organización y de su personal de responder de todas las decisiones adoptadas y de todas las medidas tomadas por ellos, así como de cumplir sus compromisos, sin reserva ni excepción. La rendición de cuentas incluye:

- a) La consecución de objetivos y resultados de alta calidad de manera oportuna y eficaz en función de los costos;
- b) La plena aplicación y cumplimiento del mandato de conformidad con todas las resoluciones, reglamentos, normas y principios éticos¹;
- c) La presentación de informes verificables, objetivos, precisos y puntuales sobre los resultados de la ejecución;
- d) La administración responsable de los fondos y recursos;
- e) Todos los aspectos del desempeño, incluido un sistema claramente definido de recompensas y sanciones; y
- f) El debido reconocimiento de la importante función que compete a los órganos de supervisión y en la aplicación íntegra de las recomendaciones aceptadas.

¹ El personal de la UNOPS deberá cumplir los deberes y responsabilidades establecidos en la Carta de las Naciones Unidas, el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, las normas de conducta de la Administración Pública Internacional (definidas, en su momento, por la Comisión de Administración Pública Internacional) y otros instrumentos pertinentes del marco legislativo de la UNOPS.

IV. El pacto de rendición de cuentas

14. El pacto de rendición de cuentas tiene por objeto dar una respuesta clara a la pregunta de quién es responsable, ante quién y por qué. Tiene dos subcomponentes, centrados en:

- El objetivo del pacto (el “qué” y el “cómo”), representado por los principios de rendición de cuentas, los niveles de rendición de cuentas, la rendición de cuentas y las responsabilidades a nivel particular; y
- Las partes interesadas (el “quién”).

15. El pacto de rendición de cuentas de la UNOPS formalizado en el presente marco de rendición de cuentas establece un marco para el liderazgo ético, la transparencia y la adopción de decisiones en todos los niveles de la organización. Refleja el compromiso de la UNOPS de mantener los más altos niveles de integridad, administración financiera y excelencia operacional en consonancia con los valores de las Naciones Unidas y las mejores prácticas internacionales. Define expectativas claras de desempeño, cumplimiento, alineación con los compromisos, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y medidas correctivas en casos de incumplimiento o infracciones.

16. Al adherirse a este pacto, la UNOPS refuerza su cultura de rendición de cuentas, fortalece la confianza con los asociados y los donantes, y busca la ejecución eficiente de proyectos de alta calidad que tengan efectos positivos en las comunidades de todo el mundo.

17. Los siguientes principios de rendición de cuentas describen los principales compromisos y expectativas que sustentan el marco de rendición de cuentas.

Principios de rendición de cuentas de la UNOPS

1) **Compromiso de liderazgo y cultura de rendición de cuentas.** Los dirigentes de la UNOPS defenderán activamente los principios de rendición de cuentas y fomentarán una cultura de transparencia, integridad, rendición de cuentas, aprendizaje continuo, tolerancia cero para las faltas de conducta y tolerancia cero para la inacción. Todo el personal de la UNOPS asumirá la responsabilidad de sus propias acciones u omisiones y será responsable de la forma en que colabora y de su interdependencia con los demás para cumplir eficaz y eficientemente el mandato de la UNOPS;

2) **Funciones, responsabilidades y rendición de cuentas claras respecto de los resultados y productos.** Todo el personal de la UNOPS y los terceros contratados (consultores, proveedores, asociados en la ejecución, beneficiarios, etc.) serán responsables de decisiones informadas, oportunas y responsables, asegurando la alineación con el mandato, el plan estratégico y el marco de resultados de la UNOPS, y rendirán cuentas por ello. La rendición de cuentas se sustenta en funciones y responsabilidades claramente definidas; procesos estructurados y transparentes de adopción de decisiones y de remisión a instancias superiores en consonancia con los objetivos estratégicos; supervisión coherente y oportuna del desempeño y gestión de las consecuencias cuando sea necesario; y comunicación eficaz en toda la organización;

3) **Delegación formal de autoridad.** La autoridad para la adopción de decisiones está claramente definida, documentada y disponible dentro de la UNOPS, en particular al respecto de cuándo puede o no delegarse dicha autoridad. Dicha autoridad para la adopción de decisiones se concede teniendo en cuenta la necesidad de asegurar una supervisión adecuada de los riesgos, una segregación apropiada de

funciones entre las distintas funciones y el objetivo último de mantener la integridad financiera y operacional. Esto incluye asegurar la separación de funciones y responsabilidades clave a la hora de autorizar, procesar, registrar y revisar las transacciones para evitar conflictos de intereses; reforzar los controles internos; y mejorar la gestión financiera;

4) **Colaboración con las partes interesadas y capacidad de respuesta.** De conformidad con su mandato, la UNOPS colabora activamente con los Gobiernos, los donantes, las comunidades locales y los beneficiarios para ofrecer soluciones sostenibles y de impacto. Mediante una comunicación respetuosa, transparente y oportuna y una adopción de decisiones participativa, la UNOPS asegura que sus operaciones respondan a situaciones diversas, fomentando la confianza, la alineación y la eficacia operacional. El personal de la UNOPS busca activamente la orientación de los dirigentes de la UNOPS² si toma conocimiento de acciones de terceros (consultores, proveedores, asociados en la ejecución, beneficiarios, etc.) contratados por la UNOPS que no estén en consonancia con los valores de la UNOPS;

5) **Consideraciones de riesgo, oportunidad y costo-beneficio en la adopción de decisiones.** La gestión de los riesgos es parte fundamental de los procesos organizacionales y de la adopción de decisiones para ayudar a asegurar que la sostenibilidad financiera, los riesgos y las oportunidades se tengan en cuenta en la planificación estratégica, las operaciones y la gestión de los proyectos, permitiendo que las decisiones se adopten en el marco del mandato de la UNOPS y del apetito de riesgo establecido. Las decisiones deben basarse y documentarse en la mejor información disponible, reconociendo al mismo tiempo las incertidumbres y limitaciones. En la adopción de decisiones se tienen en cuenta tanto las oportunidades como los desafíos, lo que permite adoptar medidas responsables y adaptadas al contexto;

6) **Transparencia.** De conformidad con su política de divulgación de información, la UNOPS pone a disposición información fiable y oportuna sobre las condiciones existentes, las decisiones y las medidas relacionadas con las actividades de la organización, de manera accesible, visible y comprensible, a menos que la información se considere confidencial;

7) **Vigilancia y presentación de informes fiables y verificables sobre el desempeño para apoyar la adopción de decisiones.** El desempeño de las alianzas, los proyectos, las carteras y los programas se gestiona mediante el seguimiento y la presentación de informes periódicos sobre los resultados (financieros, productos, resultados e impacto) y la sostenibilidad financiera;

8) **Resiliencia y continuidad de las operaciones.** La UNOPS asegura la continuidad de las operaciones mediante la detección proactiva de posibles perturbaciones, la aplicación de medidas de resiliencia y la protección del personal, las operaciones y la reputación organizacional. La rendición de cuentas se lleva a cabo mediante una respuesta eficaz a los incidentes, la gestión de las crisis y la presentación de informes transparentes sobre las medidas de continuidad de las operaciones.

Niveles de rendición de cuentas

18. El sistema de rendición de cuentas de la UNOPS tiene tres niveles principales de aplicación: institucional, operacional e individual.

² La orientación de los dirigentes de la UNOPS proviene de los responsables jerárquicos y otras funciones pertinentes.

Rendición de cuentas institucional

19. Como organización, la UNOPS (por conducto de su Director Ejecutivo) es responsable ante la Junta Ejecutiva de la gestión y ejecución, de conformidad con el plan estratégico, incluidos los resultados institucionales y los recursos establecidos en las estimaciones presupuestarias bienales. La UNOPS también es responsable de demostrar que toda la labor realizada por la organización se ha llevado a cabo de conformidad con los reglamentos, reglamentaciones, políticas y procedimientos y normas operacionales convenidos, y de informar de manera imparcial y precisa sobre los resultados del desempeño en relación con las funciones y los planes encomendados.

20. Las resoluciones derivadas de la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas, junto con los planes estratégicos aprobados por la Junta Ejecutiva y el marco de resultados de la UNOPS, constituyen la base de la rendición de cuentas de la organización a los Estados Miembros. A su vez, los Estados Miembros son responsables ante sus ciudadanos y los beneficiarios de los proyectos de alcanzar los objetivos y prioridades de desarrollo. Las expectativas de gestión en torno a la rendición de cuentas se comunican a todos los niveles, empezando por el Director Ejecutivo.

21. La UNOPS seguirá participando en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo reposicionado a nivel mundial, regional y nacional, y aplicará el marco de gestión y rendición de cuentas.

22. Como miembro del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas (SGSNU), la UNOPS está comprometida con las responsabilidades y la rendición de cuentas descritas en el marco de rendición de cuentas del SGSNU y las políticas y directrices asociadas del SGSNU. Para apoyar aún más la aplicación del SGSNU, la UNOPS tiene su propia política de seguridad interna, en la que se describen las responsabilidades particulares de cada función.

Rendición de cuentas operacional

23. La rendición de cuentas operacional en la UNOPS asegura que sus actividades, recursos y procesos se gestionen de manera eficiente, eficaz, transparente y en consonancia con los reglamentos, los principios financieros y los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas. La UNOPS colabora con una amplia gama de asociados, entre ellos organizaciones de las Naciones Unidas, Gobiernos donantes, Gobiernos anfitriones, bancos multilaterales de desarrollo, entidades del sector privado y organizaciones de la sociedad civil, para ejecutar proyectos que tengan impacto.

24. Existen mecanismos de supervisión tanto a nivel de los proyectos como de las carteras para asegurar la alineación con los objetivos estratégicos. A nivel de los proyectos, la supervisión interna, las evaluaciones de riesgos y, en su caso, las evaluaciones independientes permiten hacer un seguimiento del desempeño y recomendar mejoras. A nivel de las carteras, la supervisión regional y mundial evalúa el desempeño, la asignación de recursos y el impacto de los proyectos, asegurando la coherencia y la eficacia en todas las operaciones.

25. La UNOPS asegura la rendición de cuentas en la ejecución de los proyectos mediante marcos estructurados de gestión de proyectos, sistemas de supervisión y transparencia en la presentación de informes. Cada proyecto comienza con objetivos e indicadores de desempeño claros, lo que permite hacer un seguimiento de los progresos en relación con el alcance, la calidad, el calendario y el presupuesto. La supervisión periódica, la documentación y, cuando procede, las evaluaciones

independientes respaldadas por procesos de gestión estructurados permiten que la UNOPS se centre en los resultados tangibles, los productos, los resultados y el impacto.

26. Para aumentar la transparencia, la UNOPS publica datos financieros y operacionales, incluidos los gastos de los proyectos, a través de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda, asegurando que las partes interesadas puedan hacer un seguimiento del uso de la financiación y los resultados de los proyectos. En materia de adquisiciones, la UNOPS se adhiere a los principios generales de las Naciones Unidas en materia de adquisiciones: mejor relación calidad-precio; equidad, integridad y transparencia; competencia efectiva; y los mejores intereses de la UNOPS y sus asociados. Defiende la rendición de cuentas de los proveedores ofreciendo exámenes independientes de las decisiones de adquisición, reuniones informativas para los licitadores no seleccionados y un proceso formal de impugnación.

27. La participación y los comentarios de las partes interesadas son fundamentales para la rendición de cuentas de la UNOPS. Desde la planificación de los proyectos hasta su ejecución, la UNOPS hace participar activamente a los clientes, los donantes y las comunidades beneficiarias, prestando especial atención a los grupos marginados. Esto asegura que los proyectos sean de propiedad local, pertinentes y respondan a las necesidades. El desempeño se supervisa mediante informes de progreso, visitas sobre el terreno, aseguramiento de la calidad y evaluaciones independientes, con actualizaciones periódicas de las partes interesadas para mantener la eficacia.

28. La UNOPS apuesta por la mejora continua, evaluando y perfeccionando sistemáticamente los procesos, el desempeño y la prestación de servicios para asegurar la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad a largo plazo.

Rendición de cuentas individual

29. La UNOPS asegura que la autoridad se delegue adecuadamente en los administradores para garantizar el cumplimiento de los compromisos institucionales, asegurando al mismo tiempo la adhesión a los valores, principios, normas, políticas y procedimientos de la UNOPS. Partiendo del concepto de rendición de cuentas mutua, los administradores deben proporcionar los recursos adecuados y las herramientas apropiadas y delegar en el personal los niveles adecuados de autoridad.

30. Los funcionarios y demás personal deben utilizar esos recursos, instrumentos y autoridad de manera eficaz y eficiente, de conformidad con el marco legislativo de la UNOPS, para lograr los objetivos y resultados.

31. El personal debe adoptar medidas individuales para estar informado de las políticas, procedimientos y normas institucionales definidos por la organización. Es deber de cada individuo del personal ejercer adecuadamente las responsabilidades definidas, con una comprensión clara de las consecuencias, y explicar y justificar ante el funcionario que confirió la autoridad los resultados alcanzados y la forma en que se ejerció la autoridad. Los individuos (incluidos los administradores) de la UNOPS deben rendir cuentas a la organización por la conducta ética y profesional que se espera de ellos, y a sus administradores por la forma en que ejercen la autoridad que se les ha delegado en la consecución de los resultados de desempeño y los presupuestos acordados. El desempeño de los individuos se evalúa y examina mediante el proceso continuo de gestión del desempeño.

Rendición de cuentas y responsabilidad a nivel individual

32. En la UNOPS, la rendición de cuentas y la responsabilidad deben estar claramente diferenciadas. Algunas tareas pueden delegarse, pero la rendición de cuentas se mantiene, como se ilustra en el cuadro que figura a continuación.

Cuadro I

Responsabilidad y rendición de cuentas a nivel individual

	<i>Responsabilidad</i>	<i>Rendición de cuentas</i>
Obligación	<p>La obligación de completar tareas o deberes específicos de una función al nivel de calidad acordado.</p> <p>Obligación de informar sobre los avances a la parte que rinde cuentas.</p>	<p>La obligación de rendir cuentas por las decisiones, los resultados y las consecuencias de esas tareas.</p>
Alcance	<p>Centrada en las tareas: Se asigna a nivel individual o de equipo para que ejecuten el trabajo con la calidad y el nivel acordados.</p>	<p>Centrada en el impacto: Garantiza que el trabajo produzca los resultados esperados, se ajuste al mandato de la UNOPS y cumpla los reglamentos y reglamentaciones de las Naciones Unidas y de la UNOPS.</p>
Propiedad	<p>Puede compartirse entre los equipos, las unidades o los individuos.</p>	<p>Recae en un individuo o en un nivel jerárquico designado (responsable de la decisión final).</p>
Delegación	<p>Las responsabilidades pueden delegarse y vincularse con el cumplimiento de una meta institucional relacionada.</p>	<p>La rendición de cuentas no puede delegarse: la parte en la que recae la rendición de cuentas debe responder del resultado.</p>
Aplicación	<p>Las evaluaciones del desempeño se centran en si las tareas asignadas se han completado y realizado de acuerdo con los estándares esperados.</p>	<p>Las evaluaciones del desempeño y los mecanismos de supervisión aseguran que la parte responsable responda de los resultados, la calidad y el cumplimiento, de conformidad con el marco legislativo de la UNOPS y los valores de las Naciones Unidas.</p>

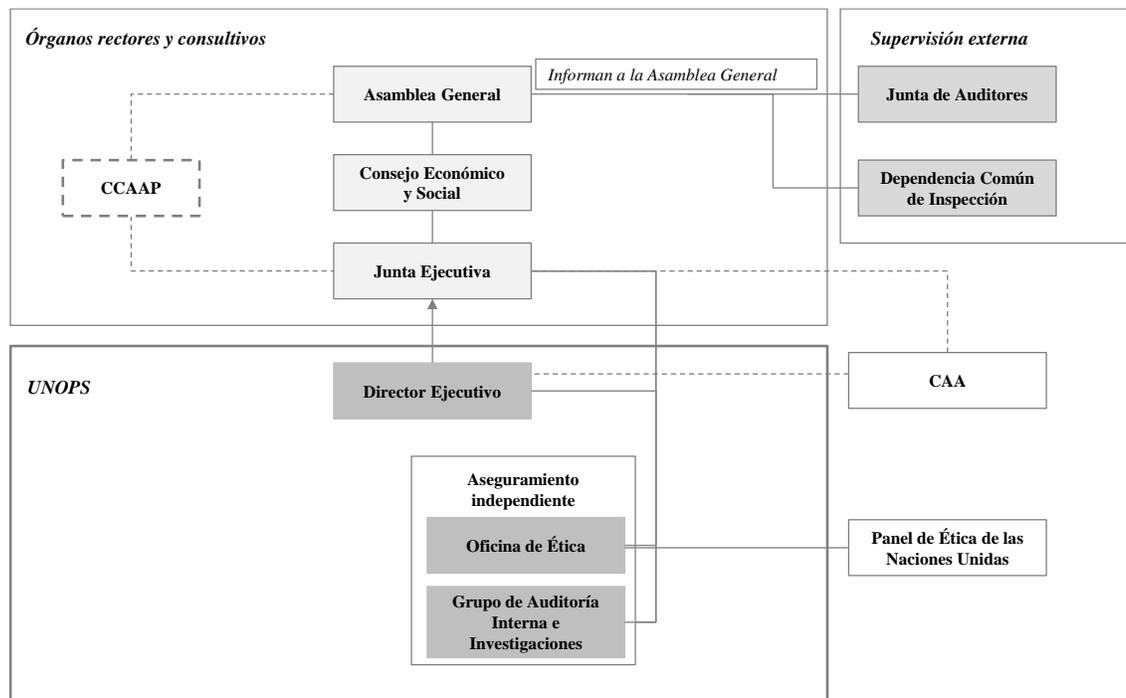
Identificación de las principales partes interesadas y de las responsabilidades recíprocas

33. La UNOPS opera en un entorno mundial dinámico y complejo, en el que se relaciona con una amplia gama de partes interesadas, incluidos los órganos rectores y las partes interesadas externas.

Órganos rectores

Figura I

Esquema de los órganos rectores y consultivos de la UNOPS



34. La Junta Ejecutiva es el órgano rector de UNOPS. El Director Ejecutivo rinde cuentas al Secretario General de las Naciones Unidas y a la Junta Ejecutiva de todos los aspectos de la ejecución del mandato y la estrategia de la UNOPS.

35. La UNOPS informa de sus operaciones a la Junta Ejecutiva, que también examina y aprueba sus planes y presupuestos administrativos y financieros. Además, la Junta Ejecutiva establece el reglamento financiero que rige la gestión financiera, mientras que el Director Ejecutivo establece las reglamentaciones financieras. Todas las políticas de la UNOPS deben ser coherentes con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada.

36. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) es un órgano subsidiario de la Asamblea General, responsable de examinar los asuntos financieros, presupuestarios y administrativos y de proporcionar recomendaciones especializadas al respecto. La CCAAP examina el proyecto de presupuesto de las Naciones Unidas, evalúa las consecuencias financieras de las resoluciones y revisa los informes de los órganos de supervisión para mejorar la transparencia y la eficiencia. La CCAAP también evalúa las solicitudes de financiación de las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz, para asegurar una asignación de los recursos eficaz en función de los costos.

37. La supervisión corre a cargo, además, de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y la Dependencia Común de Inspección.

- **Junta de Auditores de las Naciones Unidas.** La Junta de Auditores realiza auditorías independientes de las organizaciones de las Naciones Unidas, incluida la UNOPS, e informa directamente a la Asamblea General. Asiste a la dirección de la UNOPS para lograr la certificación de los estados financieros y audita el cumplimiento financiero de la UNOPS. La UNOPS presenta informes semestrales sobre la aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores;
- **Dependencia Común de Inspección.** Como único órgano independiente de supervisión externa del sistema de las Naciones Unidas, la DCI evalúa cuestiones transversales e impulsa reformas institucionales. La UNOPS participa en la DCI desde 1976 e informa a la Junta Ejecutiva sobre la aplicación de sus recomendaciones.

Partes interesadas externas.

38. La UNOPS opera en un marco de rendición de cuentas recíproca con sus principales partes interesadas, incluidos los donantes, los asociados en la ejecución y los beneficiarios. Cada grupo desempeña una función distinta para asegurar que la UNOPS ejecute sus proyectos de manera eficiente, transparente y con impacto, respetando al mismo tiempo la reglamentación de las Naciones Unidas y las prioridades de desarrollo.

- Los donantes proporcionan financiación para los objetivos acordados de los proyectos y hacen responsable a la UNOPS del uso eficaz y ético de los recursos, mientras que la UNOPS asegura la transparencia financiera, la ejecución orientada a los resultados y el cumplimiento de los requisitos de los donantes;
- Los asociados en la ejecución, como las organizaciones de las Naciones Unidas, las organizaciones no gubernamentales, los Gobiernos y el sector privado, son responsables de la ejecución de los proyectos, del cumplimiento de las normas acordadas y de la presentación de informes sobre los progresos realizados. A su vez, la UNOPS proporciona supervisión técnica, gestión de riesgos y apoyo a la creación de capacidad para asegurar el éxito de la ejecución;
- Los beneficiarios (comunidades y personas afectadas directamente por los proyectos) son esenciales para asegurar que las iniciativas satisfagan las necesidades locales. Participan en diferentes etapas de la planificación, el intercambio de observaciones y la sostenibilidad a largo plazo, mientras que la UNOPS asegura la capacidad de respuesta, la inclusividad y la rendición de cuentas en la prestación de servicios.

39. Esta rendición de cuentas recíproca fortalece la gobernanza, potencia el impacto en el desarrollo y refuerza la confianza entre la UNOPS y sus partes interesadas.

Cuadro II

Rendición de cuentas recíproca de la UNOPS y sus principales partes interesadas externas

<i>Tipos de partes interesadas externas</i>	<i>Rendición de cuentas de la UNOPS a las partes interesadas</i>	<i>Rendición de cuentas de las partes interesadas a la UNOPS</i>
Donantes	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar proyectos de alta calidad, orientados a los resultados y al 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la claridad de las prioridades estratégicas, las expectativas de

<i>Tipos de partes interesadas externas</i>	<i>Rendición de cuentas de la UNOPS a las partes interesadas</i>	<i>Rendición de cuentas de las partes interesadas a la UNOPS</i>
	<p>impacto, que se ajusten a las prioridades de los donantes y a los objetivos de desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar informes financieros y de desempeño oportunos y precisos, que incluyan el uso de los fondos y los productos, resultados e impactos resultantes. • Cumplir los acuerdos con los donantes, las reglamentaciones para los donantes (según corresponda), las reglamentaciones y los reglamentos de las Naciones Unidas y la UNOPS. • Colaborar con los donantes en relación con los nuevos riesgos, desafíos y lecciones aprendidas para mejorar continuamente la ejecución. 	<p>resultados de los proyectos y la financiación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la supervisión y la gobernanza. • Promover la armonización y la coordinación con otros asociados en la financiación para maximizar los objetivos de desarrollo.
Asociados en la ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la claridad de los acuerdos, las funciones y las expectativas para la ejecución del proyecto. • Distribuir los fondos y brindar supervisión técnica y apoyo a la gestión de riesgos. • Cumplir las normas jurídicas y financieras. • Supervisar y evaluar la ejecución del proyecto para asegurar el cumplimiento de las 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la claridad de los acuerdos, las funciones y las expectativas. • Aportar conocimientos técnicos y gestión de riesgos. • Asegurar que los proyectos cumplan las normas de calidad y conformidad. • Asegurar la transparencia de los informes y la adecuación a los requisitos de los donantes y los

<i>Tipos de partes interesadas externas</i>	<i>Rendición de cuentas de la UNOPS a las partes interesadas</i>	<i>Rendición de cuentas de las partes interesadas a la UNOPS</i>
Beneficiarios y poblaciones afectadas	<p>normas éticas, jurídicas y financieras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implicar a los beneficiarios en la planificación, la ejecución y el seguimiento de los proyectos para asegurar su adecuación a las necesidades y prioridades locales. • Prestación eficaz de proyectos y servicios que cumplan los objetivos acordados. • Cumplir las normas jurídicas y financieras. • Proporcionar mecanismos accesibles de presentación de quejas y comentarios para asegurar la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta. 	<p>objetivos de desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en el diseño del proyecto, la ejecución y la retroalimentación sobre los procesos. • Utilizar y mantener los resultados del proyecto. • Participar en los esfuerzos de creación de capacidad para asegurar la sostenibilidad a largo plazo y la implicación local.

V. El sistema de rendición de cuentas

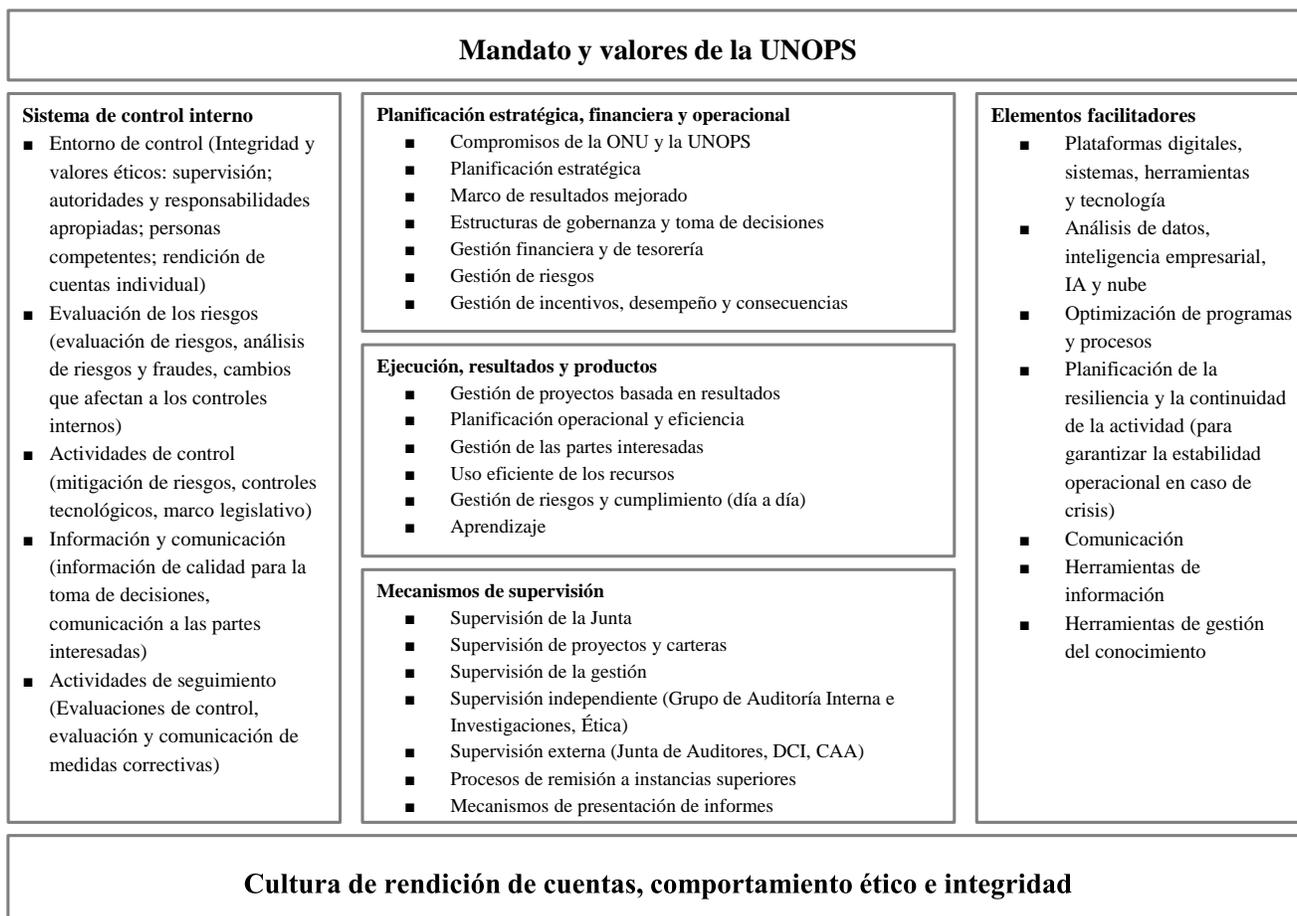
Los componentes del sistema de rendición de cuentas

40. El sistema de rendición de cuentas de la UNOPS consta de siete componentes interconectados que colaboran para mejorar la eficacia organizacional y asegurar la adecuación a sus objetivos estratégicos:

- 1) Mandato y valores de la UNOPS;
- 2) Planificación estratégica, financiera y operacional;
- 3) Ejecución, resultados y productos;
- 4) Sistema de control interno;
- 5) Elementos facilitadores;
- 6) Cultura de rendición de cuentas, comportamiento ético e integridad; y
- 7) Mecanismos de supervisión.

41. En las figuras siguientes se muestra cómo los siete componentes están interrelacionados y, en conjunto, representan “lo que hay que saber” sobre el funcionamiento de la UNOPS.

Figura II
Los siete componentes del sistema de rendición de cuentas de la UNOPS



Mandato y valores de la UNOPS

42. Como organización autofinanciada, la UNOPS tiene el mandato de ampliar la capacidad de ejecución de las actividades de paz y seguridad, humanitarias y de desarrollo. A través de sus servicios para proyectos, la UNOPS permite que sus asociados dentro y fuera de las Naciones Unidas aceleren la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

43. El mandato de ejecución fue reafirmado por la Asamblea General en los párrafos del preámbulo de su resolución [65/176](#), de 20 de diciembre de 2010:

Reafirmando también la función que cumple la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos como recurso central del sistema de las Naciones Unidas para la gestión de las adquisiciones y los contratos, así como para las obras públicas y el desarrollo de la infraestructura física, incluidas las actividades conexas de fomento de la capacidad.

Reconociendo que la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos puede aportar valor añadido prestando servicios eficientes y eficaces en función de los costos a los asociados en las esferas de la gestión de proyectos,

los recursos humanos, la gestión financiera y los servicios comunes o compartidos.

44. El Director Ejecutivo tiene la misión de asegurar que el mandato se ejecute con los más altos niveles de eficiencia, competencia e integridad. Dicha responsabilidad incluye la gestión de recursos, la consecución de resultados y el mantenimiento de la rendición de cuentas a los Estados Miembros.

Valores de la UNOPS

45. Impulsada por valores del respeto, la integridad, la profesionalidad y la rendición de cuentas, la UNOPS se compromete a permanecer fiel a su mandato y a los ideales y principios de las Naciones Unidas.

Descripción de los componentes del sistema de rendición de cuentas

46. En su esencia, el sistema de rendición de cuentas se basa en el mandato de la UNOPS, que, junto con los compromisos jurídicos, los marcos de gobernanza y el apetito de riesgo, configura la planificación estratégica, financiera y operacional. El proceso se guía por las prioridades de los Estados Miembros y está sujeto a la supervisión y aprobación de la Junta Ejecutiva, lo que asegura que los recursos se asignen y los objetivos se fijan en consonancia con las metas institucionales y las expectativas en materia de rendición de cuentas.

47. La UNOPS mide el éxito en función de la ejecución, los resultados y los productos, lo que asegura que los recursos se utilicen eficazmente para crear un impacto significativo para los beneficiarios. La gestión proactiva de los riesgos y la evaluación continua del desempeño ayudan a la organización a mantener el rumbo, optimizar el uso de los recursos y cumplir su misión.

48. El éxito de la ejecución depende de que las funciones y responsabilidades estén bien definidas y en consonancia con el mandato de la organización y los procesos de planificación estratégica. Cuando se establecen claramente las responsabilidades individuales, se asegura que cada miembro del equipo se responsabilice de sus aportaciones particulares, al tiempo que colabora y refuerza la rendición de cuentas institucional colectiva.

49. El sistema de control interno, alineado con los principios establecidos por Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway³, proporciona un marco estructurado para la adopción de decisiones acertadas y la administración eficaz de los recursos. Ayuda a detectar, evaluar y mitigar los riesgos; salvaguarda los activos; y asegura el cumplimiento del marco legislativo. Al incorporar actividades de control claras, fomentar la rendición de cuentas y promover la comunicación transparente, el sistema permite que el personal desempeñe sus funciones con confianza, lo que reduce la probabilidad de errores, mala gestión o incumplimiento.

50. Los elementos facilitadores respaldan la eficiencia operacional al equipar al personal con las herramientas y la capacitación necesarias para alcanzar los objetivos institucionales. Estos incluyen, entre otros, el uso de datos, tecnología de la información e intercambio de conocimientos.

51. En la base del sistema se encuentra una fuerte cultura de rendición de cuentas, comportamiento ético e integridad, que garantiza que las decisiones se tomen con transparencia y en consonancia con los valores de la UNOPS. Mecanismos como la protección de los denunciantes de irregularidades y las prácticas de gobernanza

³ Los principios establecidos por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway proporcionan un enfoque estructurado para diseñar, implementar y evaluar los controles internos en las organizaciones.

sólidas refuerzan la responsabilidad tanto particular como institucional, lo que ayuda a salvaguardar la confianza y mantener la integridad. La seguridad psicológica es una prioridad en toda la organización, y los directivos marcan la pauta a través de un diálogo abierto y proactivo.

52. Los mecanismos de supervisión garantizan la rendición de cuentas en todos los niveles, incluida la supervisión de proyectos y carteras. Los mecanismos de información transmiten la información en cascada para asegurar una supervisión eficaz de la gestión. Además, se establecerán procesos de remisión a instancias superiores para gestionar los riesgos críticos y las cuestiones de desempeño, asegurando intervenciones y acciones correctivas oportunas.

53. La supervisión independiente corre a cargo del Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones y de la Oficina de Ética. La supervisión externa corre a cargo de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, la Dependencia Común de Inspección y el Comité Asesor de Supervisión.

54. El sistema de rendición de cuentas se refuerza aún más mediante la participación de las partes interesadas, la gestión proactiva de los riesgos y el compromiso con el aprendizaje y la adaptación continuos. En conjunto, estos elementos garantizan que la UNOPS siga orientada a su misión, haciendo un uso eficiente de los recursos y centrándose en la integridad, para lograr en última instancia un impacto sostenible.

VI. Estructuras y procesos que refuerzan la rendición de cuentas

Modelo de las tres líneas

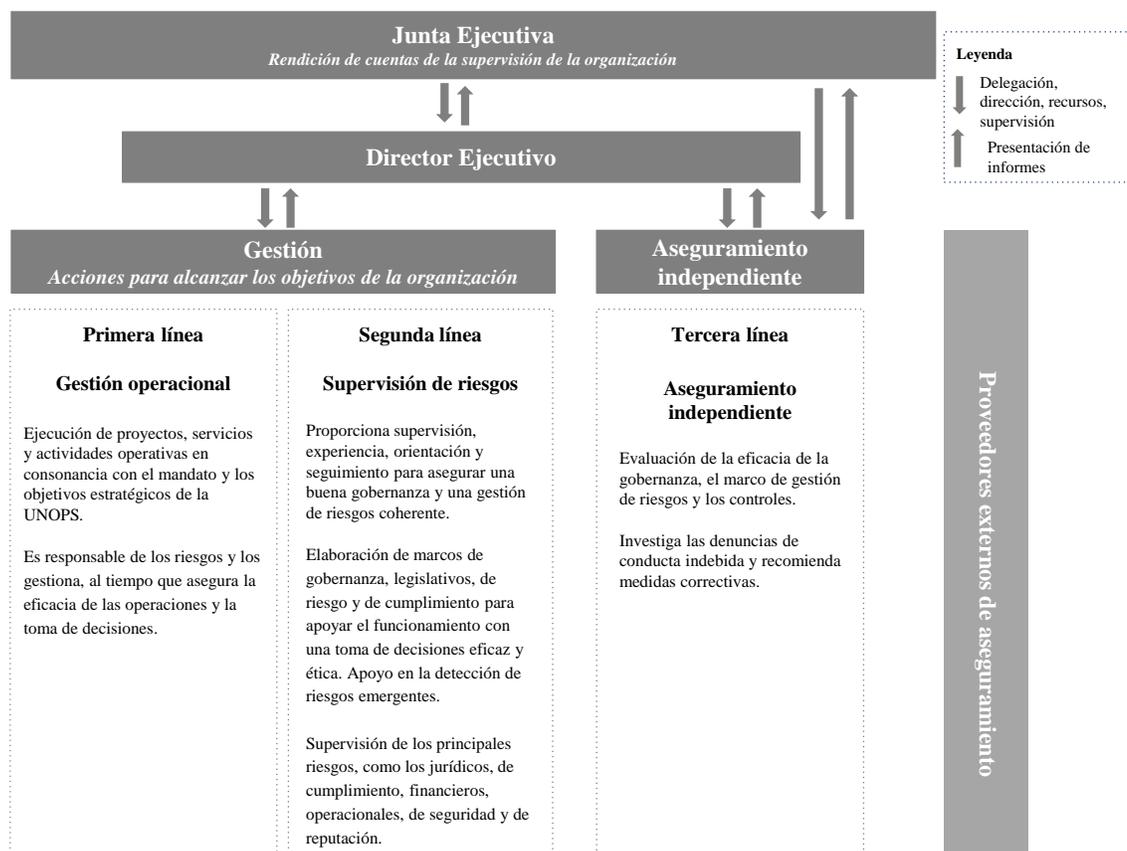
55. El modelo de las tres líneas (o modelo de las tres líneas de defensa) es un marco ampliamente utilizado para la gestión del riesgo, la gobernanza y el control interno en las organizaciones. Ayuda a definir y estructurar las funciones y responsabilidades para asegurar una gestión eficaz del riesgo, el cumplimiento, la supervisión y la rendición de cuentas.

56. La UNOPS (al igual que otras organizaciones de las Naciones Unidas) se adhiere al modelo de las tres líneas promulgado por el Instituto de Auditores Internos como marco de referencia. El modelo de las tres líneas aporta los siguientes beneficios:

- Fortalecimiento de la supervisión y la rendición de cuentas en todos los niveles operacionales, de supervisión y de garantía, junto con funciones y responsabilidades claras;
- Mayor transparencia y mejor gobernanza, lo que fomenta la confianza con los donantes, los asociados y las partes interesadas;
- Gestión eficaz de los riesgos, que asegura el cumplimiento de las reglamentaciones y normas de las Naciones Unidas y la UNOPS, así como de las expectativas de los donantes;
- Protección de la reputación y la credibilidad, para afrontar los riesgos y las ineficiencias de forma proactiva;
- Armonización con las mejores prácticas y normas internacionales

57. La siguiente figura ilustra el modelo de las tres líneas de la UNOPS.

Figura III
El modelo de las tres líneas en la UNOPS



58. En el modelo de las tres líneas, los puestos de primera línea son los principales responsables de la ejecución de proyectos, prestación de servicios y actividades operacionales en consonancia con el mandato y los objetivos estratégicos de la UNOPS. La primera línea es responsable de los riesgos y los gestiona, al tiempo que asegura la eficacia de las operaciones y la adopción de decisiones. Rinde cuentas por la aplicación de los procesos de gestión y control de riesgos en las actividades cotidianas y por el cumplimiento de las reglamentaciones y normas de la UNOPS y de los compromisos más amplios. Esas funciones abarcan las oficinas regionales y en los países, los equipos de proyectos y las dependencias operacionales, incluidas las funciones de apoyo que gestionan directamente la ejecución y los riesgos dentro de sus ámbitos de responsabilidad.

59. Las funciones de segunda línea proporcionan supervisión, experiencia, orientación y seguimiento para asegurar una buena gobernanza y una gestión de riesgos eficaz, sistemática y coherente. La segunda línea elabora marcos para la gobernanza, las políticas, la gestión de riesgos, el control interno y el cumplimiento. Además, apoya las operaciones mediante una adopción de decisiones eficaz y ética, que incluye las medidas de mitigación de riesgos y la evaluación de los riesgos emergentes. La segunda línea supervisa los riesgos clave, como los riesgos jurídicos, de cumplimiento, financieros, operacionales, de seguridad y de reputación a nivel de las carteras y a nivel institucional.

60. De la tercera línea se ocupan las funciones independientes dentro de la UNOPS: el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones y la Oficina de Ética.

61. El propósito de la Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones es reforzar la capacidad de la UNOPS para crear, proteger y mantener el valor ofreciendo a la Junta Ejecutiva y a la dirección de la UNOPS aseguramiento e investigación independientes, basados en el riesgo y de carácter objetivo. La Oficina de Ética (en el contexto de su función de tercera línea) se ocupa de las denuncias de represalias.

Autoridades y comités con poder de decisión

62. Un enfoque de gobernanza bien estructurado garantiza que las jerarquías para la adopción de decisiones estén claramente definidas, sean transparentes y estén alineadas con el mandato y los objetivos estratégicos de la UNOPS. La adopción de decisiones sigue un modelo de autoridad delegada, lo que garantiza que las responsabilidades se asignen en función de la experiencia, la rendición de cuentas y las consideraciones de riesgo.

63. Para mantener una gobernanza sólida, los órganos decisorios (comités, juntas, órganos de revisión, paneles y otros órganos) deben cumplir los siguientes requisitos clave:

- **Mandatos y responsabilidades definidos.** Cada órgano rector debe tener un propósito, un alcance y una autoridad para la adopción de decisiones claros, que aseguren la rendición de cuentas y la alineación con los objetivos institucionales;
- **Consideraciones de riesgo y cumplimiento.** Las decisiones deben cumplir con las políticas establecidas y los principios de gestión de riesgos;
- **Separación de funciones.** Quienes hayan participado materialmente en la elaboración de una decisión o recomendación no deben revisarla ni aprobarla formalmente. Cuando no sea posible una segregación completa, el miembro debe declarar un conflicto de intereses y tomar las medidas adecuadas para retirarse del proceso de adopción de decisiones;
- **Participación de las partes interesadas.** La adopción de decisiones debe tener en cuenta las aportaciones de las partes interesadas pertinentes, para asegurar resultados bien fundamentados y equilibrados;
- **Transparencia y documentación.** Todas las decisiones deben registrarse en los sistemas pertinentes de la UNOPS, justificarse y ponerse a disposición de las partes interesadas pertinentes, para asegurar la claridad y la trazabilidad;
- **Mecanismos de remisión a instancias superiores y revisión.** Las decisiones complejas o de alto riesgo deben seguir procesos estructurados de remisión a instancias superiores, que permitan la supervisión y la intervención oportuna cuando sea necesario.

64. Los comités y los órganos decisorios deben operar dentro de este marco estructurado, lo que asegura que la gobernanza siga siendo sólida, esté sujeta a la rendición de cuentas y se ajuste a las mejores prácticas. Al adherirse a estos principios, la UNOPS mantiene una supervisión eficaz y la integridad en la adopción de decisiones en todos los niveles de la organización.

Marcos de alcance limitado que respaldan el marco de rendición de cuentas

65. Para reforzar la rendición de cuentas, la UNOPS opera con un conjunto de marcos de alcance limitado que proporcionan orientación específica sobre diversos ámbitos centrales de la gobernanza. Esos marcos complementan el sistema de rendición de cuentas más amplio, ya que establecen expectativas, responsabilidades y mecanismos de control claros.

66. Los principales marcos y políticas que respaldan el marco de rendición de cuentas son los siguientes:

- **Política de delegación de autoridad.** Define los poderes de adopción de decisiones en varios niveles, lo que garantiza que las responsabilidades se asignen adecuadamente mientras se mantienen la supervisión y la rendición de cuentas;
- **Gestión de los riesgos institucionales.** Ofrece un enfoque estructurado para detectar, evaluar y mitigar los riesgos, gracias a lo cual la adopción de decisiones está fundamentada y se ajusta al apetito de riesgo de la organización;
- **Marco de control interno.** Establece controles para salvaguardar los recursos, prevenir el fraude y asegurar el cumplimiento de las políticas, lo que permite operaciones eficientes y eficaces;
- **Marco de cumplimiento⁴.** Apoya el compromiso de la organización de prevenir conductas indebidas como el fraude, el soborno, la explotación sexual y los abusos sexuales, la corrupción, el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo, entre otros riesgos, mediante la comunicación y la formación sobre esos riesgos clave en materia de cumplimiento y mediante la detección, evaluación y mitigación de los riesgos emergentes;
- **Política de supervisión.** Define los mecanismos de supervisión, como revisiones independientes, auditorías internas e investigaciones, para garantizar la integridad financiera y el cumplimiento de las normas de conducta.

67. Estos marcos y políticas funcionan en armonía para ofrecer una orientación estructurada, con lo que se asegura que los procesos de adopción de decisiones, gestión de riesgos y cumplimiento sean sólidos, transparentes y se ajusten a los objetivos estratégicos de la UNOPS. Al integrar estas políticas con metas específicas en el sistema más amplio de rendición de cuentas, la UNOPS fortalece su gobernanza, su resiliencia operacional y su integridad.

Mecanismos de vigilancia y supervisión

68. La vigilancia y presentación de informes son elementos clave del marco de rendición de cuentas de la UNOPS, pues aseguran que todo el personal siga actuando con transparencia, cumplimiento y eficiencia a medida que evolucionan las operaciones y los proyectos. Estos mecanismos se aplican a todo el personal de la UNOPS, desde los equipos de proyectos hasta el personal directivo superior, y apoyan la adopción de decisiones tanto cotidianas como a largo plazo, incluida la revisión de decisiones anteriores cuando el contexto lo requiere.

69. Requisitos clave para la vigilancia y presentación de informes:

- **Presentación de informes con base empírica para la adopción de decisiones.** Contar con datos fiables e informes oportunos es indispensable para adoptar decisiones fundamentadas que se ajusten a los objetivos estratégicos y las necesidades operacionales de la UNOPS;
- **Claridad y comunicación responsable.** Presentación de informes claros y precisos, lo que asegura que todo el personal y los Estados Miembros, donantes y asociados tengan visibilidad sobre los progresos, los posibles desafíos y los resultados;
- **Gestión de riesgos y control.** Para detectar y abordar los riesgos (ya sean jurídicos, de cumplimiento, financieros, operacionales, de seguridad o de

⁴ El marco de cumplimiento incluye una política de diligencia debida.

reputación) de forma habitual, el personal debe actuar de forma estructurada, destacando los riesgos clave, el enfoque de las medidas paliativas y los ámbitos de decisión. La remisión a instancias superiores debe ocurrir como y cuando sea necesario;

- **Cumplimiento y gobernanza.** Todas y cada una de las personas que trabajan en la UNOPS son responsables de respetar el marco legislativo de la UNOPS, la cultura de rendición de cuentas, el comportamiento ético y la integridad. Las excepciones a la política solo deben producirse en circunstancias verdaderamente excepcionales y deben justificarse, documentarse y aprobarse adecuadamente a través de los canales de gobernanza establecidos, con supervisión y presentación de informes;
- **Mejora y aprendizaje continuos.** Los resultados de la vigilancia y presentación de informes impulsan el aprendizaje institucional y contribuyen a perfeccionar los procesos, mejorar la eficiencia y reforzar la resiliencia.

VII. Resultados del análisis de las deficiencias con respecto a los criterios de referencia de la DCI

70. Los resultados reflejan la evaluación colectiva de la situación actual, las necesidades estratégicas y las aspiraciones institucionales de la UNOPS, e incluyen observaciones y recomendaciones generales.

Antecedentes y enfoque del análisis de las deficiencias

71. Las principales conclusiones que se presentan a continuación se han analizado a fin de evaluar sus consecuencias para el fortalecimiento de la rendición de cuentas en toda la organización en consonancia con su visión de futuro. Para ello será fundamental mejorar la gobernanza, los sistemas y los procesos. La aplicación de estas conclusiones se supervisará periódicamente y los avances se comunicarán anualmente al Consejo.

Constataciones principales

72. Las constataciones principales del análisis de deficiencias son las siguientes:

- **La UNOPS debe reforzar su marco de rendición de cuentas.** Establecer un marco de rendición de cuentas claro y coherente, que incluya una definición precisa de la rendición de cuentas, aplicación del modelo de las tres líneas, funciones y responsabilidades claramente articuladas, un enfoque sistemático para la aplicación de un sistema claro de rendición de cuentas, responsabilidades institucionales, operacionales e individuales, y una formalización de la autoridad decisoria en toda la organización;
- **Es necesario formalizar más los mecanismos de supervisión.** Implementación de un sistema estructurado de rendición de cuentas, supervisión y control para asegurar una línea de visión bien definida. Esto debe incluir la formalización de la adopción de decisiones (por ejemplo, comités, remisión de los riesgos a instancias superiores, relaciones jerárquicas claras y supervisión de los entregables a nivel de los proyectos y carteras), y coherencia en la aplicación;
- **Es necesario reforzar la adopción de decisiones y la presentación de informes.** Reforzar la adopción de decisiones basada en el riesgo explicitando la conexión entre el plan estratégico y los planes de ejecución relacionados, y mejorar al mismo tiempo los procesos de presentación de informes para asegurar que la información se transmita adecuadamente a toda la organización. Este

enfoque mejorará la puntualidad de la información, aumentará la visibilidad y empoderará a los responsables de la adopción de decisiones. Los avances clave incluirán la rendición de cuentas de la adopción de decisiones, la aplicación de una gobernanza de datos sólida, la mejora de la calidad y accesibilidad de los datos y la integración de métricas cuantitativas y cualitativas fiables en el seguimiento del desempeño y la presentación de informes. La UNOPS está reforzando activamente estas iniciativas a través del Programa de Innovación y Digitalización de Procesos, que complementa las actividades para mejorar el marco de rendición de cuentas;

- **Se requiere una declaración de apetito de riesgo clara.** La combinación de un apetito de riesgo claro con el marco de gestión de los riesgos institucionales debería servir para explicitar lo que está permitido (o no) en toda la UNOPS, incluidos los procesos de remisión de los riesgos a instancias superiores. Ello contribuirá a la capacidad de adoptar decisiones basadas en el riesgo y juicios críticos dentro de los parámetros de apetito de riesgo de la UNOPS;
- **Es necesario uniformar la elaboración y aplicación de políticas.** Aplicar un sistema coherente para la elaboración, puesta en marcha, capacitación y supervisión de políticas asegurará la coherencia y la eficacia y mejorará la capacidad de la UNOPS para adaptarse a las necesidades cambiantes y aplicar eficazmente políticas que establezcan claramente los requisitos obligatorios, ya que pueden modificarse de vez en cuando con una gestión clara de las excepciones. La UNOPS está actualizando el reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada y las políticas de su marco legislativo, que incluirán la política de delegación de autoridad, el marco de control interno y el marco de gestión de riesgos, y su armonización con el marco de rendición de cuentas;
- **La gestión del desempeño y de las consecuencias debe respaldar firmemente la cultura de rendición de cuentas.** Para hacer frente a los problemas de desempeño y reforzar la rendición de cuentas tanto a nivel individual como institucional, es imprescindible que la gestión del desempeño sea eficaz. El enfoque de la gestión del desempeño debe incluir una gestión clara de las consecuencias, mecanismos de retroalimentación constructiva y un diálogo abierto sobre las fallas y la calidad de la prestación de servicios, todo ello encaminado a fomentar la mejora continua y una cultura de aprendizaje. La UNOPS está en proceso de revisar su sistema de gestión del desempeño, lo que ofrece la oportunidad de reforzar esas cuestiones. Paralelamente, la UNOPS debería seguir actuando con rapidez cuando el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones detecte conductas indebidas por parte de sus empleados o asociados.

73. La atención a estos ámbitos permitirá lo siguiente:

- **Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.** Un marco sólido de rendición de cuentas fomentará la transparencia, la claridad y la comprensión compartida de las funciones y responsabilidades;
- **Mejorar la eficiencia y la eficacia.** Los procesos y sistemas más claros simplificarán las operaciones, mejorarán la adopción de decisiones y aumentarán la capacidad de la UNOPS para cumplir sus compromisos;
- **Fomentar una cultura de aprendizaje y mejora.** Una cultura de mejora continua alentará el aprendizaje a partir de las fallas, promoverá la innovación y aumentará la capacidad de la organización de adaptarse a los cambios en las necesidades.

74. El compromiso de la UNOPS con la iniciativa del Programa de Innovación y Digitalización de Procesos demuestra un enfoque proactivo respecto de la gestión de datos, la gobernanza y los sistemas. Esta iniciativa, combinada con el actual examen amplio del marco de rendición de cuentas, contribuirá significativamente a alcanzar los objetivos de la organización y a reforzar su impacto.

VIII. Acciones previstas y próximos pasos

75. Se elaborará un manual de rendición de cuentas como guía completa y documento de referencia sobre la gobernanza para uso de todo el personal de la UNOPS. El manual ofrecerá una visión general de los componentes clave del sistema de rendición de cuentas y constituirá un valioso recurso para todas las partes interesadas en las estructuras de gobernanza y supervisión de la UNOPS. Dada la naturaleza en constante evolución de la rendición de cuentas, los mecanismos descritos en el manual serán objeto de revisión y perfeccionamiento continuos para que sigan siendo pertinentes y eficaces. Está previsto que el manual de rendición de cuentas se publique en el último trimestre de 2025.

76. Como parte del compromiso de la UNOPS de mantener un sistema de rendición de cuentas sólido y adaptable, el marco de rendición de cuentas esbozado en el presente informe se revisará según sea necesario, y al menos una vez cada cinco años. Además, los marcos de alcance limitado (como los de la delegación de autoridad, la gestión de los riesgos institucionales, el marco de control interno, el cumplimiento y la supervisión) se evaluarán y actualizarán para garantizar que estén alineados con el marco de rendición de cuentas.

77. Se seguirá trabajando para subsanar las deficiencias del análisis con respecto al marco de rendición de cuentas de referencia de la DCI.

78. A partir de 2026, la UNOPS elaborará un informe anual sobre la marcha del sistema de rendición de cuentas, que se presentará a la Junta Ejecutiva. En este informe se hará un seguimiento de la funcionalidad, la evolución y la madurez del marco de rendición de cuentas, y se brindará información actualizada sobre las mejoras de la gobernanza, los mecanismos de supervisión y el control del desempeño. Al institucionalizar la presentación periódica de informes, la UNOPS aspira a reforzar la transparencia, mejorar la adopción de decisiones y asegurar mejoras continuas en la rendición de cuentas en toda la organización.

IX. Conclusión

79. La Junta Ejecutiva tal vez desee tomar nota de los progresos realizados, las mejoras del marco de rendición de cuentas y los planes para seguir fortaleciendo el sistema de rendición de cuentas de la UNOPS.

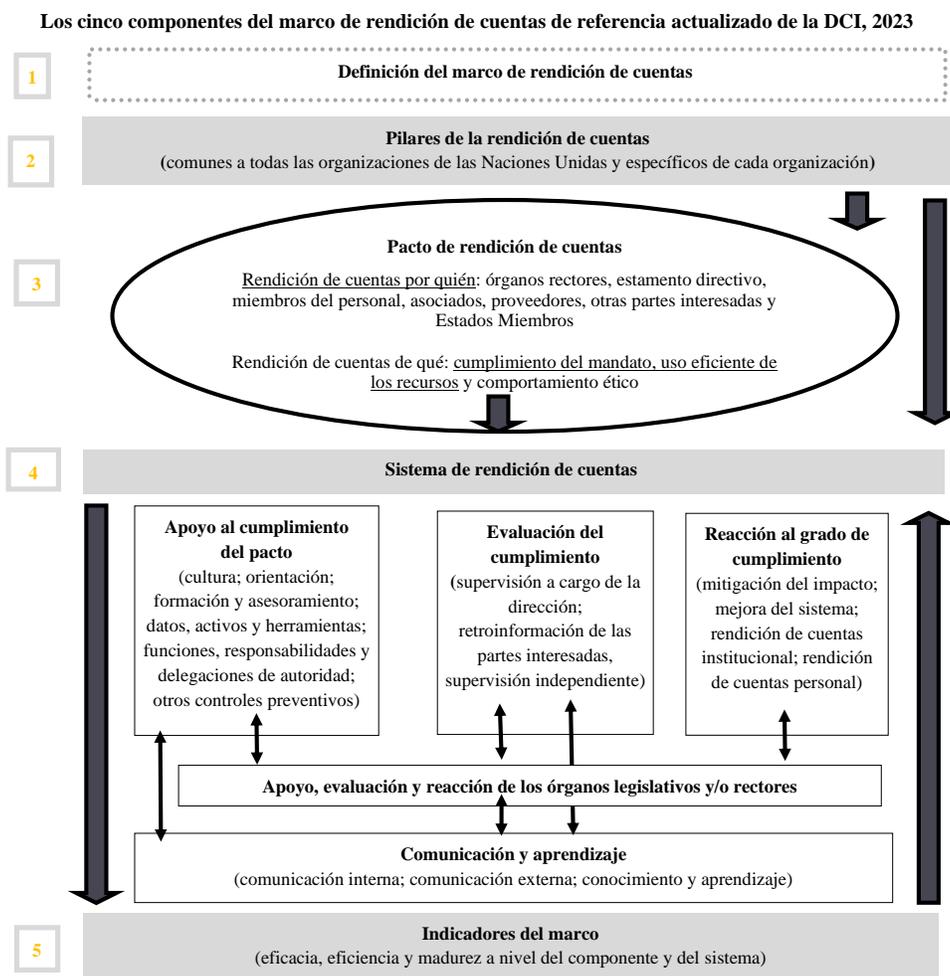
Anexo

Correspondencia de la UNOPS con el marco de rendición de cuentas de referencia de la DCI

80. En el presente apéndice se ofrece una comparación estructurada entre el marco de rendición de cuentas de la UNOPS y el marco de rendición de cuentas de referencia de la DCI, presentado en la figura V del informe de la DCI (JIU/REP/2023/3): “Examen de los marcos de rendición de cuentas en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas”.

81. El marco de rendición de cuentas de referencia de la DCI ofrece un modelo para analizar cómo se conceptualiza y se pone en práctica la rendición de cuentas en las entidades de las Naciones Unidas. En él se señalan cinco componentes interrelacionados que, juntos, forman un enfoque global de la rendición de cuentas. Estos componentes abarcan los fundamentos, los compromisos formales, los mecanismos prácticos y las medidas de evaluación que definen y apoyan la rendición de cuentas en un contexto institucional.

Figura IV
Marco de rendición de cuentas de la DCI



Fuente: DCI, a partir de un análisis de buenas prácticas y recomendaciones de la DCI sobre cuestiones de rendición de cuentas y un examen de los marcos de rendición de cuentas existentes en el sistema de las Naciones Unidas.

82. El cuadro III ofrece una comparación transparente y pormenorizada de estos cinco componentes con el correspondiente marco de rendición de cuentas de la UNOPS.

Cuadro III

Comparación entre el marco de rendición de cuentas de referencia de la DCI y los componentes correspondientes de la UNOPS

<i>Marco de rendición de cuentas de referencia de la DCI</i>	<i>Descripción</i>	<i>Componentes correspondientes de la UNOPS</i>
Definición del marco de rendición de cuentas (Componente 1)	Documento o declaración independiente y de acceso público que define la rendición de cuentas, sus principios y su alcance dentro de la organización.	Elementos de marco de rendición de cuentas mejorado (capítulo II) Definición de la rendición de cuentas (capítulo III)
Pilares de la rendición de cuentas (Componente 2)	Elementos fundacionales, como instrumentos jurídicos, mandatos de gobernanza, marcos estratégicos y decisiones de alto nivel que establezcan expectativas de rendición de cuentas.	El sistema de rendición de cuentas (capítulo V) <ul style="list-style-type: none"> • Mandato y valores de la UNOPS • El componente de planificación estratégica, financiera y operacional del sistema de rendición de cuentas
Pacto de rendición de cuentas (Componente 3)	Articulación clara de las funciones, las responsabilidades y las expectativas de rendición de cuentas entre los individuos y las dependencias orgánicas.	El pacto de rendición de cuentas (capítulo IV)
Sistema de rendición de cuentas (Componente 4)	Los mecanismos y procesos puestos en marcha para aplicar los compromisos de rendición de cuentas y asegurar el cumplimiento, incluida la vigilancia del desempeño y la gestión del riesgo.	El sistema de rendición de cuentas (capítulo V)
Indicadores del marco (Componente 5)	Definición de métricas y puntos de referencia que permitan evaluar la eficacia y eficiencia del marco de rendición de cuentas.	El sistema de rendición de cuentas (capítulo V), cubierto bajo <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica, financiera y operacional • Supervisión • Elementos facilitadores