



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

Distr. general
10 de julio de 2018
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2018

Nueva York, 4 a 7 de septiembre de 2018

Tema 9 del programa provisional

**Oficina de las Naciones Unidas de Servicios
para Proyectos**

**Respuesta de la UNOPS al examen de la Dependencia
Común de Inspección de la gestión y la administración
de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para
Proyectos**

Resumen

La Directora Ejecutiva de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) tiene el honor de transmitir a los miembros de la Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la UNOPS, para su consideración, su respuesta y observaciones al examen de la Dependencia Común de Inspección de la gestión y la administración de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos ([JIU/REP/2018/3](#)). La Junta tal vez desee tomar conocimiento del examen y de la respuesta y las observaciones de la Directora Ejecutiva.



Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	3
II. Observaciones generales.....	3
III. Observaciones sobre las recomendaciones oficiales.....	7
A. Recomendaciones oficiales dirigidas a la Junta Ejecutiva.....	7
B. Recomendación oficial dirigida a la Directora Ejecutiva	11

I. Introducción

1. La Directora Ejecutiva tiene el honor de transmitir su respuesta y observaciones al examen de la Dependencia Común de Inspección de la gestión y la administración de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (JIU/REP/2018/3).
2. El examen se llevó a cabo en el marco del programa de trabajo de la Dependencia Común de Inspección para 2017, como seguimiento de su informe de 1998 sobre el compromiso más amplio de la UNOPS con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para mejorar la eficacia de la cooperación aprovechando la división del trabajo y la complementariedad entre una y otras. La Dependencia inició el proceso de examen con un memorando de fecha 1 de marzo de 2017, y lo completó cuando la administración recibió, el 18 de junio de 2018, el proyecto final del informe de la Inspectoría.
3. El objetivo de la Dependencia Común de Inspección era realizar un examen independiente de los marcos regulatorios y las prácticas de gestión y administración de la UNOPS, con miras a identificar las esferas susceptibles de mejora. El examen se centró en esferas como la gobernanza, la dirección ejecutiva, la supervisión, la planificación estratégica, la gestión de riesgos y la gestión de los recursos humanos y financieros.

II. Observaciones generales

4. La Directora Ejecutiva se complace en señalar el reconocimiento por la Inspectoría del alto grado de apoyo y transparencia de la dirección ejecutiva de la UNOPS a lo largo de todo el proceso de evaluación¹. La innovación en pro de la eficiencia y la eficacia ocupa un lugar central en la cultura institucional y en las ambiciones estratégicas de la UNOPS. Por tanto, instruir a los administradores y al personal para que respondieran a todas las preguntas y facilitaran con prontitud los datos, los análisis y demás información solicitados por la Inspectoría constituyó una prioridad.
5. La UNOPS apuesta por el análisis comparado de la excelencia de sus operaciones con las normas internacionalmente reconocidas y por la adopción de las mejores prácticas en todas las esferas de su labor. La Directora Ejecutiva observa con agrado la confirmación por la Inspectoría del éxito de las iniciativas anteriores, y agradece esta oportunidad para examinar las perspectivas y las reflexiones sobre las medidas estratégicas y tácticas que pueden contribuir a seguir mejorando la organización y sus prácticas de gestión.

Modelo institucional viable

6. La Junta Ejecutiva tal vez desee tomar nota del reconocimiento por la Inspectoría de la viabilidad y el éxito del modelo institucional de la UNOPS, basado en la demanda y la autofinanciación, que en los últimos 20 años, mediante diversos reajustes de su estructura y enfoques, se ha ido adaptando a las necesidades de los asociados dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas y al cambiante entorno externo a la organización². La Inspectoría hizo hincapié en que el examen confirmaba la cultura emprendedora y orientada al cliente de la UNOPS, caracterizada por una

¹ JIU/REP/2018/3, párr. 4.

² *Ibid.*, pág. iii.

fuerte orientación institucional, la flexibilidad y su objetivo de agregar valor a las actividades de sus asociados³.

Propuesta de valor conocido

7. La Inspectora señaló que la propuesta de valor de la UNOPS hace hincapié en la excelencia operacional, los conocimientos técnicos basados en las normas y reglas internacionales, la experiencia y la imparcialidad. Añadió que los asociados de la UNOPS perciben estas características como puntos fuertes de la organización; y que varios asociados consideran a la UNOPS un componente esencial en el éxito de sus propias operaciones. La Inspectora señaló también que los asociados reconocen el carácter innovador de la UNOPS y su función como ventanilla única para una amplia variedad de servicios⁴.

Modelo institucional autofinanciado y de reconocida agilidad

8. En cuanto al carácter ágil y flexible de la UNOPS, la Inspectora observó que, alentada por la Asamblea General y la Junta Ejecutiva, la UNOPS ha venido diversificando y ampliando con éxito sus actividades, tanto con nuevos asociados como con nuevas líneas de servicio⁵. La Inspectora destacó que la Junta Ejecutiva reiteró en 2017 su llamamiento a las entidades del sistema de las Naciones Unidas a reconocer las ventajas comparativas y los conocimientos técnicos de la UNOPS y a entablar asociaciones estratégicas de colaboración para incrementar la eficiencia y la eficacia, en particular a nivel nacional⁶.

9. En cuanto al modelo institucional de la UNOPS, la Inspectora señaló que, como entidad autofinanciada, los ingresos de la UNOPS no dependen de las cuotas ni de las contribuciones voluntarias, sino que proceden de los fondos percibidos de sus clientes por la ejecución de proyectos y servicios⁷. Con respecto al modelo de la UNOPS de recuperación de gastos en función de la actividad, la Inspectora encomió la exitosa iniciativa de mejorar la identificación y el cobro de los gastos directos a los clientes teniendo en cuenta la naturaleza de la UNOPS como entidad autofinanciada⁸.

10. Resulta conveniente destacar que nuevos conceptos como la fijación de precios en función del riesgo o del valor o la contabilización en función de la actividad pueden parecer complejos y desconocidos para una serie de actores dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, estos mismos conceptos y principios se aplican de forma habitual cuando el sistema de las Naciones Unidas adquiere bienes y servicios de agentes del sector privado que, a diferencia de la UNOPS, se centran en los beneficios. La administración desea aprovechar esta oportunidad para hacer hincapié en su intención y su práctica de velar por la eficacia en función de los costos y la total transparencia en los gastos directos e indirectos de las iniciativas que la UNOPS emprende en respuesta a la demanda de los asociados.

11. En la sección V. B y en el Anexo VII, la Inspectora presentó de forma general las actividades de los proyectos de la UNOPS, resumiendo los servicios prestados (volumen de actividades y gastos directos) y los ingresos netos (honorarios y gastos indirectos) en relación con sus principales líneas de servicios, sectores y grupos de asociados. En el anexo se ofrecía una sinopsis de los servicios prestados por la UNOPS en relación con los tipos de países en los que opera.

³ *Ibid.*, pág. iii y párrs. 135 y 167.

⁴ *Ibid.*, párr. 165.

⁵ *Ibid.*, párr. 169.

⁶ JIU/REP/2018/3, párr. 169.

⁷ *Ibid.*, párr. 9.

⁸ *Ibid.*, párr. 99.

12. En sus observaciones al proyecto de informe, la UNOPS alentó a la Dependencia Común de Inspección a trazar esta línea de análisis y conclusión, entre otras cosas, reflejando la relación entre los honorarios y el volumen de actividades. Los cálculos basados en las cifras que figuran en el presente informe demuestran que los márgenes indirectos de la UNOPS (honorarios sobre el volumen de actividades) son bajos: durante el período 2014-2017 el valor medio total de los honorarios ascendió al 5,25%, alcanzando en 2017 un valor medio históricamente bajo del 4,84%. Esto indica una eficacia en función de los costos relativamente importante en comparación con los honorarios, del 8%, que suelen cobrar otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, algunas de las cuales pueden estar simultáneamente sufragando los gastos indirectos con cargo a las contribuciones básicas y otras contribuciones.

13. El valor medio total de los honorarios es producto de la composición de la cartera de proyectos de la UNOPS en un momento dado. Es la suma de todos los proyectos individuales, y son múltiples los factores que afectan a los honorarios de un proyecto determinado. Como confirmó la Inspectoría⁹, entre estos factores están la combinación de servicios, el tamaño y la naturaleza de los proyectos, el riesgo derivado de las complejidades de los proyectos individuales o la naturaleza del entorno operacional en que se ejecutan. El nivel general de honorarios se ve también afectado por el empeño constante de la UNOPS de optimizar la eficacia en función de los costos de su entorno propicio a nivel institucional y su plataforma mundial de prestación de servicios.

14. Resultaría demasiado simple asumir que los honorarios de cada uno de los aproximadamente 1.000 proyectos gestionados por la UNOPS pueden deducirse directamente teniendo en cuenta el valor medio total. Al contrario, para no financiar de forma cruzada actividades ajenas que se llevan a cabo por cuenta de sus asociados, la UNOPS reconoce que es preciso determinar los gastos directos y los gastos indirectos y atribuirlos a cada proyecto. Así, entre los gastos directos cabe citar los gastos de los servicios compartidos, que inevitablemente variarán según el tipo de servicios que el asociado requiera para un proyecto determinado. Los gastos indirectos son, principalmente, los gastos institucionales de estrategia, política y control, así como los derivados del continuo desarrollo, por parte de la UNOPS, de las relaciones con sus asociados, su entorno propicio a nivel institucional y su plataforma de prestación de servicios.

15. El valor medio total de los honorarios y los gastos indirectos establecidos como porcentaje del total de los gastos ofrece una indicación de la eficacia institucional en función de los costos. Sin embargo, a nivel de los proyectos, un enfoque simplista de los honorarios y los gastos indirectos como porcentaje de los gastos directos puede distorsionar la atención prestada a la eficacia en función de los costos de estos últimos (que constituyen el grueso de cualquier intervención) y al valor final generado a través del total de gastos efectuados por el asociado. Aunque esto está, en gran medida, fuera del control de la UNOPS, parece ser un problema sistémico que merece atención en el marco de las actuales reformas del sistema de las Naciones Unidas, a fin de garantizar que la consecución de los resultados previstos se estimule a través de mecanismos apropiados de incentivos.

16. En resumen, el enfoque diferenciado y centrado en los proyectos del cálculo de costos y la fijación de precios garantiza la transparencia en la asignación de los gastos a los esfuerzos estratégicos y tácticos, y la disciplina para evitar la financiación cruzada de la ejecución de la variada cartera de proyectos, incluidas las contingencias para los riesgos conocidos de los proyectos. Los márgenes totales de la UNOPS (honorarios/gastos indirectos) son muy bajos en comparación con los del sector público y privado, y a nivel interno, a la hora de realizar gastos indirectos la UNOPS

⁹ *Ibid.*, párr. 93.

actúa con prudencia y prestando la debida atención a garantizar la viabilidad institucional a corto, medio y largo plazo.

17. La UNOPS mantiene su reserva de gestión al nivel mínimo establecido por la Junta Ejecutiva¹⁰ para cubrir los riesgos imprevistos que puedan derivarse de su modelo institucional autofinanciado. Ese nivel se estableció para garantizar la viabilidad y la integridad financieras de la UNOPS como empresa en marcha. También se mantienen reservas más allá del mínimo establecido, que permiten realizar posibles inversiones estratégicas en pro del crecimiento y la innovación y reducir los riesgos al alza o a la baja dimanantes de los cambios que pueden producirse en el entorno externo o de los nuevos requisitos que la Junta Ejecutiva pueda establecer en el transcurso del tiempo.

Un recurso con ventaja comparativa

18. En relación con la ventaja comparativa de la UNOPS para ampliar la capacidad de ejecución, la Inspectora recordó e insistió en la importancia que el informe de 1998 otorga a una división más precisa del trabajo entre la UNOPS y otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sobre la base de sus respectivas ventajas comparativas, optimizando en esa forma su complementariedad¹¹; y señaló que, desde 1998, diversos estudios externos han puesto de relieve la ventaja comparativa de la UNOPS en los servicios de apoyo a la ejecución y la gestión¹².

19. Por último, la Junta Ejecutiva tal vez desee tomar conocimiento de que, durante el examen, la Inspectora identificó una serie de buenas prácticas de la UNOPS que pueden compartirse con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y que pueden resultarles útiles en el marco de la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, así como en el actual proceso de reforma del sistema de las Naciones Unidas¹³.

20. Las conclusiones generales de la Inspectora ponen de manifiesto la viabilidad del modelo institucional de la UNOPS establecido por la Junta Ejecutiva y la Asamblea General y demuestran que, en los últimos 20 años, la UNOPS ha sabido gestionar los cambios para realizar una auténtica reforma institucional.

Recomendaciones para una mejora continua

21. A pesar de la confirmación del éxito y la pertinencia de la UNOPS como recurso para ampliar la capacidad de ejecución dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas, la administración del organismo reconoce que, para cualquier organización, garantizar la adecuación al objetivo institucional es un proceso de mejora e innovación continuas, creando capacidad interna en respuesta a los cambios en el entorno externo y aprendiendo de la experiencia¹⁴. Por tanto, agradece la oportunidad de examinar las perspectivas y las reflexiones de la Inspectora sobre las medidas que pueden contribuir a seguir mejorando la organización y sus prácticas de gestión.

22. Basándose en el examen llevado a cabo, la Inspectora presentó recomendaciones oficiales y oficiosas para una mejora continua, para su examen por la Junta Ejecutiva y la administración de la UNOPS. Las recomendaciones se referían al ámbito funcional de las esferas objeto de examen y eran de carácter estratégico y táctico.

¹⁰ Decisión 2013/33.

¹¹ [JIU/REP/98/5](#), párr. 4.

¹² *Ibid.*, párr. 171.

¹³ *Ibid.*, párr. 3.

¹⁴ [DP/OPS/2017/5](#), párr. 112.

Recomendaciones oficiales

23. La Inspectoría presentó tres recomendaciones oficiales, dos de ellas dirigidas a la Junta Ejecutiva y otra a la Directora Ejecutiva de la UNOPS. La respuesta y las observaciones de la Directora Ejecutiva a las recomendaciones oficiales se ofrecen más adelante.

Recomendaciones oficiosas

24. La Inspectoría presentó una serie de recomendaciones oficiosas para su examen. La UNOPS considerará la posibilidad de incluirlas en los planes de trabajo de los directores de operaciones durante el actual período estratégico. Como parte del enfoque integrado de la UNOPS para vigilar las recomendaciones de supervisión, se establecerán prioridades y se hará un seguimiento de los progresos logrados. La información actualizada sobre las recomendaciones puede proporcionarse como anexo al examen de mitad de período, que se presentará a la Junta Ejecutiva en 2020.

III. Observaciones sobre las recomendaciones oficiales

A. Recomendaciones oficiales dirigidas a la Junta Ejecutiva

Supervisión externa

25. En el párrafo 44 del informe de la Dependencia Común de Inspección, la Inspectoría realizó las siguientes recomendaciones oficiales:

Recomendación 1

La Junta Ejecutiva debería aprobar, en su período de sesiones anual de 2019, las nuevas atribuciones del Comité Asesor de Auditoría preparadas por la Directora Ejecutiva de conformidad con las buenas prácticas y las normas establecidas, en concreto en lo que respecta al mandato, la independencia y la composición del Comité y a los procedimientos para el nombramiento de sus miembros.

26. La UNOPS se compromete firmemente a evaluar sus prácticas, incluidas las relativas a la supervisión interna y a los mecanismos de gobernanza, comparándolas con las normas externas, y a aplicarlas teniendo debidamente en cuenta las decisiones legislativas pertinentes de la Junta Ejecutiva y la Asamblea General.

27. El Comité Asesor de Auditoría se estableció en cumplimiento de las decisiones 2015/4 y 2015/12 de la Junta Ejecutiva con arreglo a lo dispuesto en el documento [DP/OPS/2015/CRP.1](#), que proponía un mandato comparable a los de los comités consultivos de auditoría del PNUD y el UNFPA. El Comité asumió las funciones pertinentes de su predecesor, el Comité Asesor de Estrategia y Auditoría, creado por la Junta Ejecutiva en 2008. De conformidad con lo dispuesto en la decisión 2008/37, los Presidentes del Comité Asesor de Auditoría y del Comité Asesor de Estrategia y Auditoría presentaron informes anuales a la Junta Ejecutiva como anexo al informe anual sobre la supervisión interna. La Junta Ejecutiva ha tomado siempre nota de dichos informes anuales.

28. En el razonamiento de la recomendación, la Inspectoría se refirió a las normas del Instituto de Auditores Internos. La Junta Ejecutiva tal vez desee tomar conocimiento de que el punto de referencia en las normas es un “comité de auditoría independiente”, definido como un comité al nivel de consejo de administración de una organización del sector público integrado por al menos una mayoría de miembros independientes con la responsabilidad de supervisar las prácticas de gestión en esferas

clave de la gobernanza¹⁵. Este comité debe desempeñar una función independiente de supervisión y asesoría, correspondiendo a la dirección del comité la responsabilidad de la adopción de decisiones¹⁶.

29. La Junta Ejecutiva tal vez desee recordar sus decisiones sobre el mandato y las atribuciones del Comité Asesor de Auditoría. En su decisión 2015/4, la Junta observó que “el carácter asesor del Comité no es incompatible con las funciones de la Junta Ejecutiva establecidas en la resolución 48/162 de la Asamblea General”¹⁷. La Junta puso de relieve que la función del Comité era “proporcionar opiniones y conclusiones independientes relativas a garantías para la administración y la Junta sobre las funciones de auditoría y supervisión de la organización”¹⁸.

30. En otras palabras, aunque en la mayoría de los aspectos es muy semejante al concepto de “comité de auditoría independiente”, el “Comité Asesor de Auditoría” creado por la Junta Ejecutiva en 2015 en cumplimiento de sus decisiones anteriores 2008/37, 2009/4 y 2012/5 es algo distinto, en particular en lo que respecta a su carácter “asesor” y al hincapié que hace en no vulnerar el papel de supervisión estratégica encomendado a la Junta Ejecutiva en la resolución 48/162 de la Asamblea General y en no duplicar la función consultiva de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. La Junta Ejecutiva tal vez desee recordar que esas consideraciones fueron fundamentales en sus consultas sobre el proceso de selección y nombramiento de los miembros del Comité, que tuvo lugar entre el primer período ordinario de sesiones y el período de sesiones anual de 2015. Dichas consultas concluyeron con la decisión 2015/12, en la que se aprobó el mandato del Comité Asesor de Auditoría con remisión a las mejores prácticas establecidas por el PNUD y el UNFPA.

31. No obstante lo anterior, si la Junta Ejecutiva, tras examinar la recomendación de la Inspectoría y sus decisiones 2015/4 y 2015/12, considerara justificado cambiar sustancialmente el mandato del Comité Asesor de Auditoría y otros aspectos de sus atribuciones, podría introducir esos cambios en el contexto de los procesos conexos que pueden afectar a las estructuras de gobernanza de las Naciones Unidas, incluida la forma en que una posible revisión podría afectar a otros comités consultivos de auditoría incluidos en su ámbito de competencia.

32. La Junta tal vez desee considerar la posibilidad de introducir cambios en el contexto de la resolución 72/279 de la Asamblea General, en concreto en relación con la propuesta del Secretario General de proceder a la fusión gradual de las Juntas Ejecutivas con sede en Nueva York.

33. La Junta tal vez desee tomar conocimiento de que la Dependencia Común de Inspección, en su programa de trabajo para 2018, incluyó un examen específico de los comités de auditoría y supervisión del sistema de las Naciones Unidas. Aunque ese examen sigue en curso, cuando esté completo la Junta Ejecutiva puede considerar de utilidad examinar sus conclusiones.

34. Por último, la Junta tal vez desee tener en cuenta las consecuencias financieras de los posibles cambios fundamentales en el papel y las funciones del Comité y de sus miembros. De conformidad con el mandato, actualmente los miembros cumplen sus funciones de manera gratuita. Un comité al nivel de consejo de administración podría requerir el pago de honorarios a sus miembros y una secretaría especializada.

35. Conforme a la recomendación de la Inspectoría sobre la composición del Comité y sobre el proceso de identificación, selección y nombramiento de nuevos miembros,

¹⁵ *Independent Audit Committees in Public Sector Organizations*, 2014, pág. 4.

¹⁶ *Ibid.*, pág. 6.

¹⁷ Decisión 2015/4, párr. 3.

¹⁸ *Ibid.*, párr. 4.

la UNOPS estudiará la viabilidad de realizar una búsqueda de personal directivo a fin de disponer de un grupo amplio de candidatos cualificados. Esto complementaría las actuales prácticas de diligencia debida, que incluyen la verificación de los antecedentes y las referencias de los posibles candidatos; la notificación del Presidente de la Junta Ejecutiva de los cambios habidos en la composición del Comité; y todos los años, afidávits de los miembros relativos a la confidencialidad y a la ausencia de conflictos de intereses. Además, la administración procurará evitar que los miembros del Comité pertenezcan simultáneamente al Grupo de Expertos en Asesoramiento Estratégico de la UNOPS.

Marco financiero

36. En el párrafo 106 del informe de la Dependencia Común de Inspección, la Inspectoría realizó las siguientes recomendaciones oficiales:

Recomendación 3

La Junta Ejecutiva debería revisar periódicamente las provisiones para contingencias del presupuesto de la UNOPS para determinar el nivel apropiado de reservas operacionales obligatorias y para adoptar una decisión sobre la cartera de reservas de la UNOPS, a partir de su segundo período ordinario de sesiones de 2019.

37. En su decisión 2012/5, la Junta Ejecutiva estableció el marco regulatorio que facilitaba la transición por la UNOPS de las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público¹⁹. La versión revisada del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada, que incluye el establecimiento de reservas operacionales, se aprobó tras el examen y con el asesoramiento de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto²⁰.

38. La regla 22.02 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de la UNOPS establece los tipos de reservas que pueden crearse. De conformidad con la letra a), se puede crear una reserva operacional, al nivel fijado por la Junta Ejecutiva. La finalidad de la reserva operacional es garantizar la viabilidad y la integridad financieras de la UNOPS como empresa en marcha. Conforme a la letra b), es posible crear una reserva para crecimiento e innovación que permita invertir en la futura capacidad de la UNOPS para generar ingresos. También establece que las transferencias a esta reserva estarán limitadas a un 50% del excedente de las reservas operacionales con respecto al nivel establecido por la Junta Ejecutiva. Se requerirá la aprobación expresa de la Junta Ejecutiva si el importe a transferir supera el 50% del excedente de la reserva operacional. Por último, en la letra c) se dispone que la decisión de retirar fondos de estas reservas incumbirá exclusivamente al Director Ejecutivo, quien informará a la Junta Ejecutiva de todas las retiradas de efectivo.

39. El nivel mínimo establecido en virtud de la regla 22.02 a) incluía para el Director Ejecutivo el requisito obligatorio de mantener dicho nivel mínimo de reserva operacional, mientras que la regla 22.02 b) delegaba en el Director Ejecutivo la facultad discrecional de establecer otras reservas específicas.

40. Aunque la aprobación del Reglamento Financiero proporcionó una orientación clara sobre los tipos de reservas que podían establecerse y sobre las competencias y las responsabilidades conexas del Director Ejecutivo, no estableció el nivel de reserva considerado apropiado según las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector

¹⁹ DP/OPS/2012/1, anexo 1.

²⁰ DP/OPS/2012/2, párr. 13.

Público. Este nivel se estableció en cumplimiento de la decisión 2013/33, por la que se revisó la fórmula para calcular el nivel mínimo de reserva operacional.

41. La decisión 2013/33 se basó en un análisis comparado amplio de las prácticas de unas 1.800 organizaciones con modelos institucionales comparables en general al de la UNOPS. El estudio se realizó durante un período de varios meses y generó diversas alternativas de mejores prácticas para su examen por la administración de la UNOPS, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Junta Ejecutiva. El informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto sobre el estudio²¹ pone de relieve dos consideraciones que apoyan una nueva fórmula para el cálculo del nivel mínimo de reserva operacional: a) dado que casi todos los proyectos están prefinanciados y que los riesgos claramente asociados a los proyectos se mitigan mediante las cláusulas contractuales o como consecuencia del modelo institucional de la UNOPS, prácticamente no existe ningún riesgo inmediato en relación con la ejecución de proyectos que pueda influir en el nivel de la reserva operacional; y b) conforme a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, es preciso calcular los valores devengados correspondientes a los pasivos por terminación del servicio de los funcionarios y jubilados, mientras que en las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas que se aplicaban anteriormente, esos pasivos se consideraban cubiertos por la reserva operacional. En consecuencia, si se mantuviera la meta de la reserva operacional en el nivel anterior, esos pasivos se contabilizarían dos veces: primero como valores devengados y segundo como reserva operacional.

42. Posteriormente, la Junta Ejecutiva aprobó el requisito del nivel mínimo de reserva operacional teniendo en cuenta la transición del criterio contable de caja al criterio contable del devengo. La fórmula para su cálculo se estableció teniendo presentes posibles fluctuaciones en las actividades financieras de la UNOPS y en los gastos de gestión conexos, a fin de proteger el modelo institucional de autofinanciación frente a los potenciales efectos de los riesgos imprevistos.

43. En su decisión 2016/12, la Junta Ejecutiva apoyó la creación de “un fondo de capital inicial destinado a utilizar una parte de las reservas operacionales de la UNOPS para realizar contribuciones específicas a los proyectos de inversión en sus primeras etapas en las esferas incluidas en el mandato de la UNOPS”. En otras palabras, la Junta Ejecutiva aclaró más la cuestión y proporcionó un ejemplo concreto de cómo puede el Director Ejecutivo ejercitar la facultad discrecional de establecer otras reservas específicas, otorgada en la regla 22.02 b).

44. Las estimaciones presupuestarias de la UNOPS son aprobadas por la Junta Ejecutiva cada dos años por consejo de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. En las estimaciones presupuestarias de la UNOPS para el bienio 2018-2019²², la UNOPS presupuestó 20 millones de dólares (el 11,2%) de sus ingresos estimados en el período para inversiones estratégicas, y 26,6 millones de dólares (el 14,8%) para posibles amortizaciones, créditos y reservas de superávit para imprevistos. Se trata de asignaciones estimadas de los posibles gastos de gestión que pueden derivarse de los riesgos al alza o a la baja, y que pueden materializarse o no, durante dicho período de dos años. No tienen que equipararse a la reserva operacional de la UNOPS, ya que solo su materialización, junto a la obtención de los ingresos estimados, podría afectar al excedente sobre la reserva mínima, tanto al alza como a la baja.

²¹ Véanse los documentos [DP/OPS/2013/7](#) y [DP/OPS/2013/CRP.1](#).

²² [DP/OPS/2017/6](#), cuadro 3.

45. Con respecto a la transparencia de los efectos financieros potenciales o reales del riesgo de fluctuación a la baja, la UNOPS, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, revela públicamente las amortizaciones por riesgos materializados y las provisiones para los riesgos que puedan materializarse en el futuro, en particular de los pasivos contingentes. Y lo hace, todos los años, en los estados financieros auditados que la Junta de Auditores presenta a la Asamblea General y a la Junta Ejecutiva.

46. En resumen, la administración no considera que el modelo institucional autofinanciado de la UNOPS haya cambiado significativamente desde las decisiones 2012/5 y 2013/33 de las Juntas, y tampoco encuentra pruebas de tal cambio en el informe de la Inspectoría. Al contrario, la Inspectoría confirmó en repetidas ocasiones la viabilidad del modelo institucional existente. Además, el hecho de no revisar dichas fórmulas con una frecuencia mayor a una vez cada diez años está reconocido como una práctica óptima a nivel internacional. La administración de la UNOPS considera, por tanto, que los actuales reglamentos y prácticas de presentación de información financiera proporcionan un mecanismo claro de rendición de cuentas y total transparencia en relación con la cuestión objeto de examen. La administración tiene la firme convicción de que no hay ninguna razón de peso en este momento para revisar la fórmula que rige el establecimiento de las reservas operacionales.

B. Recomendación oficial dirigida a la Directora Ejecutiva

Marco de ética

47. En el párrafo 60 del informe de la Dependencia Común de Inspección, la Inspectoría realizó la siguiente recomendación oficial:

Recomendación 2

La Directora Ejecutiva debería fortalecer el marco de ética, especialmente: a) creando una plaza de Oficial de Ética como funcionario de dedicación exclusiva a nivel superior, y b) aportando más recursos al presupuesto de gestión para el período 2019-2020, a fin de garantizar una función de ética más proactiva.

48. La UNOPS está firmemente comprometida con las normas y los estándares de las Naciones Unidas, y vela por que todo su personal actúe de forma ética en las prácticas institucionales y de gestión. Como ha señalado la Inspectoría, la UNOPS, a lo largo de los años, ha emprendido una serie de iniciativas y ha adoptado diversas medidas para asegurarse de que tanto el organismo como sus actividades respeten las normas éticas, en concreto, y la más reciente de todas, la iniciativa relativa a la gobernanza, los riesgos y el cumplimiento.

49. Desde 2009, la Oficina de Ética de la UNOPS ha cumplido sus funciones de conformidad con lo dispuesto en el boletín del Secretario General sobre la aplicación de normas éticas en todo el sistema de las Naciones Unidas (ST/SBG/2007/11) y ha contribuido significativamente al cumplimiento del compromiso de la UNOPS de observar una conducta ética. En 2015, la dotación de recursos de la función se reforzó considerablemente; no obstante, la administración de la UNOPS está dispuesta a seguir examinando el nivel de recursos.

50. La administración de la UNOPS está de acuerdo con la recomendación de la Inspectoría de dotar a la Oficina de Ética de un Oficial de Ética titular de categoría superior, y considera favorablemente la propuesta de hacer que la función sea más proactiva, todo ello debidamente respaldado por un aumento proporcional de sus recursos de apoyo.

51. Contando con los recursos apropiados, la administración de la UNOPS podrá impulsar la postura proactiva de la función de ética. Antes de finales de 2018 iniciará el proceso para contratar al Oficial de Ética de categoría superior y aumentar la dotación de recursos de la función. Tendrá en cuenta para ello: los parámetros de referencia pertinentes de otras oficinas de ética del sistema de las Naciones Unidas; la decisión 2018/14; y la iniciativa en materia de gobernanza, riesgos y cumplimiento de la UNOPS.
