



**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  
25 de noviembre de 2015  
Español  
Original: inglés

**Primer período ordinario de sesiones de 2016**

Nueva York, 25 a 29 de enero de 2016

Tema 6 del programa provisional

**Recomendaciones de la Junta de Auditores**

**Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos: Informe sobre la aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores para el año 2014**

*Resumen*

Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos: Informe sobre la aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores para el año 2014

*Elementos de una decisión*

Según la evaluación de la UNOPS, se han realizado algunos avances en la aplicación de las diversas recomendaciones formuladas para el año terminado el 31 de diciembre de 2014 y actualmente se están adoptando medidas encaminadas a asegurar la aplicación satisfactoria de las recomendaciones restantes. La Junta Ejecutiva tal vez desee reconocer que, al haberse formulado las recomendaciones para la UNOPS en julio de 2015 y dado que muchas de ellas requieren atención a largo plazo, será necesario que la UNOPS siga trabajando después del ejercicio económico 2015 para aplicarlas con eficacia.



## Índice

	<i>Página</i>
I. Resumen de la respuesta de la UNOPS a la Junta de Auditores de las Naciones Unidas . . .	3
A. Antecedentes . . . . .	3
B. Desafíos actuales y medidas para abordarlos . . . . .	4
II. Respuestas de la UNOPS a las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas . . . . .	6
III. Conclusión . . . . .	6
Anexo 1. Análisis seguido de comentarios sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores para el ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2014 . . . . .	7
Anexo 2. Comentarios sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores correspondientes a años anteriores . . . . .	15

## **I. Resumen de la respuesta de la UNOPS a la Junta de Auditores de las Naciones Unidas**

### **A. Antecedentes**

1. La UNOPS es una entidad autofinanciada dentro del sistema de las Naciones Unidas, que presta servicios de infraestructura sostenible, gestión de adquisiciones y de proyectos a una amplia gama de asociados. En 2015, la UNOPS siguió manteniendo sistemas de control interno sólidos, gestionando eficazmente al mismo tiempo los diversos riesgos de sus actividades. A este respecto, en junio de 2015 puso en marcha un programa de gestión de los riesgos institucionales que se desarrollará durante 30 meses y se aplicará en tres tramos principales. El objetivo es establecer un marco estructurado y holístico de gestión de los riesgos institucionales para fundamentar la adopción de decisiones y hacer posible una mejor gobernanza, creación de valor y conciencia sobre los riesgos de las oportunidades y amenazas. El marco ayudará a la organización a entender claramente sus riesgos brindando orientaciones sobre la forma de afrontar las amenazas y oportunidades, equilibrar la aversión al riesgo con el apetito de riesgo en la aceptación de compromisos y ser una parte integral de las operaciones y responsabilidades cotidianas.

2. La UNOPS ya ha realizado varios cambios estructurales para seguir mejorando sus elevados niveles de eficiencia y eficacia, y abordar los solapamientos estructurales y funcionales entre su divulgación y posicionamiento institucional, captación de operaciones y funciones operacionales.

3. La UNOPS comprende y comparte la importancia que sus asociados conceden a la sostenibilidad. Ha asumido el compromiso en firme de integrar las cuestiones sociales, ambientales, económicas y de capacidad nacional en cada proyecto que ejecute. En este sentido, la UNOPS está trabajando ahora para convertirse en líder mundial en la aplicación de prácticas sostenibles mediante la consolidación y la comunicación de iniciativas de sostenibilidad utilizando los principios de la Global Reporting Initiative. La UNOPS tiene previsto publicar en 2016 su primer informe de sostenibilidad con arreglo al nivel básico de la iniciativa. Como primer paso, la UNOPS llevó a cabo una evaluación de la importancia, un ejercicio que reúne a las partes interesadas dentro de la organización y a los asociados externos para definir los temas importantes sobre los que debe informar la organización y establecer límites de la presentación de informes.

4. En 2014, la UNOPS inició la creación de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales con el objetivo de transformar sus operaciones en un conjunto de procesos y sistemas mejor integrado y más inteligente, mejorar su capacidad para prestar apoyo operacional eficiente a los asociados y ofrecer un sistema más adecuado para las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) que aprobó en 2012. El sistema de planificación de los recursos institucionales también mejorará la agilidad de la UNOPS y le permitirá seguir ampliando la prestación de unos servicios transaccionales racionalizados, de alta calidad y eficaces en función del costo, como respuesta a las necesidades operacionales de las Naciones Unidas y los Estados Miembros. Está previsto que el nuevo sistema entre en funcionamiento el 1 de enero de 2016.

5. La UNOPS mantuvo a nivel global su certificación ISO 9001 sobre sistemas de gestión de la calidad de la Organización Internacional de Normalización y amplió la cobertura de su certificación ISO 14001 sobre sistemas de ordenación ambiental para abarcar los proyectos de infraestructura que gestiona en el Afganistán, el Estado de Palestina, Guatemala, Kosovo y Sri Lanka.

6. En 2015, la UNOPS también mantuvo su certificación OHSAS 18001, la norma aplicada internacionalmente a los sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo. Las operaciones de infraestructura de la UNOPS en Kosovo (en virtud de la resolución 1244/99 del Consejo de Seguridad) y el Estado de Palestina siguen cumpliendo la norma OHSAS 18001. La UNOPS se ha comprometido a reducir los riesgos para la salud y la seguridad a los que se enfrenta el personal de la UNOPS y los contratistas cuando trabajan en proyectos de infraestructura, algunas de sus actividades potencialmente más peligrosas.

7. En el marco de la incorporación del modelo de madurez de gestión de carteras, programas y proyectos (P3M3®) en la UNOPS, la organización ha elaborado un conjunto de directrices para apoyar las siete perspectivas de procesos del modelo en el contexto de la UNOPS a nivel de proyectos. Estas directrices se concibieron para facilitar y apoyar la aplicación de las mejores prácticas en la gestión de proyectos y el establecimiento de planes de mejora que contribuyan a aumentar la capacidad, el rendimiento y la ejecución de los proyectos en todas las oficinas de la UNOPS.

## **B. Desafíos actuales y medidas para abordarlos**

8. Teniendo en cuenta que la implantación de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales es una tarea importante para una organización del tamaño y la complejidad de la UNOPS, esta ha diseñado un sólido régimen de formación para garantizar una transición gradual.

9. Además, la UNOPS consiguió superar el objetivo de reservas operacionales a finales de ejercicio económico 2014. La fórmula para calcular las necesidades de reservas operacionales, aprobada por la Junta Ejecutiva en su decisión 2013/33, estipuló que la reserva operacional debía equivaler al promedio de 4 meses del gasto de administración de los últimos 3 años de funcionamiento. El nivel requerido de reservas operacionales a 31 de diciembre de 2014 era de 19,6 millones de dólares. Para el año terminado el 31 de diciembre de 2014, el saldo real de las reservas operacionales era de 78,5 millones de dólares, lo que sobrepasaba el nivel mínimo requerido. La UNOPS está seleccionando proyectos de inversión que estén en consonancia con sus objetivos y que utilizarán una parte de esta reserva.

10. Las prestaciones por terminación del servicio y posteriores a la jubilación para el personal financiado con cargo al presupuesto de gestión y el personal financiado con cargo a fondos para proyectos, a 31 de diciembre de 2014, ascendieron a 69,5 millones de dólares (52,3 millones de dólares para el seguro médico después de la separación del servicio y 17,2 millones de dólares para las primas de repatriación). La Junta Ejecutiva tal vez desee reconocer que todas las obligaciones de la UNOPS correspondientes a prestaciones por terminación del servicio y prestaciones posteriores a la jubilación están plenamente financiadas a 31 de diciembre de 2014.

*Cuestiones que deben vigilarse y riesgos que se deben mitigar*

11. La UNOPS sigue teniendo estrechos márgenes operacionales y manteniendo sus honorarios bajos con el fin de transmitir el máximo valor y el máximo beneficio a sus asociados y beneficiarios. La UNOPS trata activamente de seguir mejorando la eficiencia. Los honorarios medios globales de la gestión en 2014 representaron aproximadamente el 5,7%.

12. Aunque las reservas operacionales de la organización mitigan el riesgo, cabe señalar que sucesos imprevistos desastrosos, como una sanción judicial de pago de daños y perjuicios o un fraude importante, podrían revertir muchos de los logros alcanzados en los últimos ocho años. En particular, el modelo de actividades de la UNOPS la hace vulnerable a ciertos riesgos operacionales. Para seguir reduciendo su exposición, en 2015 la UNOPS: a) puso en marcha un programa de gestión de los riesgos institucionales de 30 meses de duración; b) creó un grupo de riesgos y calidad; y c) revisó o publicó nuevas instrucciones administrativas cuando fue necesario.

13. En 2015, la UNOPS ofreció el curso básico de gestión de proyectos tres veces en su sede en Copenhague y en otros dos actos en las oficinas de la UNOPS en los países. Se trata de un curso práctico de 8 días de duración basado en metodologías de gestión de proyectos en el contexto de la UNOPS, al que asistieron 146 participantes. El curso se centra en la orientación pragmática y la comprensión de las metodologías PRINCE2® por parte del personal de gestión de proyectos de la UNOPS, a la vez que refuerza la calidad y la coherencia en la ejecución de proyectos. Además, la UNOPS también ha impartido el curso de gestión de proyectos para profesionales en Haití para 17 participantes, al que asistieron profesionales expertos de gestión de proyectos que habían superado con éxito del curso básico de gestión de proyectos y cumplían los estrictos criterios de selección.

14. En cuanto a la formación en materia de infraestructuras, la UNOPS ofertó 200 plazas para la formación en línea sobre salud y seguridad en el trabajo dirigida a profesionales de la UNOPS en el ámbito de las infraestructuras. También impartió formación adicional en materia de infraestructuras a ingenieros en varias partes del mundo, por ejemplo siete sesiones de formación sobre examen del diseño y siete sesiones de formación sobre gestión de contratos de la Federación Internacional de Ingenieros Consultores. La formación sobre examen del diseño se centra en el manual de planificación del diseño de edificios y los procesos asociados de examen del diseño y los requisitos relevantes para el trabajo de los gestores de proyectos y los profesionales del diseño. Además, la formación sobre gestión de contratos ayuda a comprender cómo se aplican los contratos de obras de las UNOPS para los proyectos de infraestructuras de conformidad con el nuevo manual de adquisiciones.

15. En 2015, la UNOPS llevó a cabo varias misiones de evaluación de la capacidad de gestión de proyectos, apoyo a la ejecución, infraestructura operacional y ejecución de la Oficina de Gestión de Proyectos con el objetivo de ayudar a las oficinas en los países a aplicar la metodología de la UNOPS para la gestión de proyectos y mejorar la ejecución y el rendimiento, a fin de aumentar la satisfacción del cliente y el éxito de los programas/proyectos. Las misiones abordaron la forma en que las oficinas en los países podrían realizar evaluaciones de la capacidad actual, comprobaciones de la “salud” de los proyectos y actividades de formación, así como la forma de prestar apoyo a la gestión de proyectos, programas y carteras y el desarrollo institucional.

16. Como se ha descrito en el párrafo 4, la UNOPS está desarrollando un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales que permita que los sistemas y procesos se ajusten mejor a las IPSAS y aumente la calidad de la información para la toma de decisiones sobre la gestión.

## **II. Respuestas de la UNOPS a las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas**

17. La Junta de Auditores formuló 10 recomendaciones principales clasificadas de “alta prioridad” y 11 recomendaciones clasificadas de “prioridad media”. La administración de la UNOPS ha realizado algunos progresos en la aplicación de estas recomendaciones, y se prevé que la aplicación de todas las recomendaciones finalice dentro de los plazos establecidos. La Junta Ejecutiva tal vez desee reconocer que, al haberse formulado las recomendaciones para la UNOPS en julio de 2015 y dado que muchas de ellas requieren atención a largo plazo, será necesario que la UNOPS siga trabajando después del ejercicio económico 2015 para aplicarlas con eficacia. La UNOPS presenta a continuación las respuestas concretas a esas recomendaciones en los anexos 1 y 2.

## **III. Conclusión**

La UNOPS se complace en responder al informe de la Junta de Auditores correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2014. Sobre la base de los acontecimientos y las mejoras que han tenido lugar desde finales de 2014, y teniendo presente el alto grado de dedicación y compromiso de todo el personal, la UNOPS confía en que todas las cuestiones señaladas en el informe de la Junta de Auditores se resuelvan de manera satisfactoria.

## Anexo 1

### Aplicación de las recomendaciones que figuran en el informe de la Junta de Auditores correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014

Cuadro 1.

#### Estado de aplicación de las recomendaciones principales

<i>Departamento responsable</i>	<i>Número de recomendaciones</i>	<i>Aplicadas</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Con plazo</i>	<i>Sin plazo</i>
Grupo de Personas y Cambio	5	1	4	4	–
Programa de Mejora e Innovación Institucional	2	–	2	2	–
Grupo de Finanzas y Oficina Ejecutiva	2	–	2	2	–
Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos	1	–	1	1	–
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>–</b>

Cuadro 2.

#### Estado de aplicación de todas las recomendaciones

<i>Departamento responsable</i>	<i>Número de recomendaciones</i>	<i>Aplicadas</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Con plazo</i>	<i>Sin plazo</i>
Grupo de Personas y Cambio	15	5	10	10	–
Programa de Mejora e Innovación Institucional	3	–	3	3	–
Grupo de Finanzas y Oficina Ejecutiva	2	–	2	2	–
Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones	1	–	1	1	–
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>–</b>

1. En el párrafo 15, la Junta reiteró su recomendación anterior de que la UNOPS revise su política sobre reservas operacionales y, con la aprobación de su Junta Ejecutiva, establezca planes claros para utilizar los saldos excedentes de las reservas y, a tal fin, fije un objetivo para las reservas que permita gestionar esta reducción.

2. La UNOPS utilizará una parte de las reservas para financiar proyectos de inversión que apoyen los objetivos de la organización. La selección de esos proyectos es un proceso continuo y la UNOPS realizará las inversiones conforme se vayan seleccionando los proyectos. A este respecto, y con el fin de mejorar el grado de utilización del fondo de inversión, un comité compuesto por personal directivo superior de las operaciones sobre el terreno y de la sede está trabajando para formular directrices claras sobre los requisitos necesarios y el proceso para utilizar los fondos de inversión. La UNOPS tiene previsto empezar a utilizar estas

directrices en el último trimestre de 2015. Cabe señalar que la fórmula para calcular la reserva operacional tiene apenas dos años de antigüedad y, por lo tanto, sería prematuro realizar un examen en este momento. Además, debe señalarse que, al calcular la reserva, se establece un umbral mínimo por debajo del cual la UNOPS no debería operar, ya que eso sería arriesgado desde el punto de vista operacional y financiero.

*Departamento responsable:* Grupo de Finanzas y Oficina Ejecutiva  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 31 de diciembre de 2015

3. **En el párrafo 26, la Junta recomendó que la UNOPS examinase las bases de sus tasas de gestión y gastos de apoyo directamente imputables a fin de asegurar la coherencia, la equidad y la transparencia a la luz de los principios del nuevo modelo de fijación de precios. En particular, la Junta recomendó que la UNOPS: a) asegurase que en los informes sobre el proyecto de actividades relativas a las minas se refleje la magnitud de los gastos de apoyo directamente imputables que en la actualidad están englobados en los costos de los programas, además de las tasas de gestión que cobra; y b) examinase las tasas de recuperación relativas a los acuerdos con contratistas particulares que gestiona para sus asociados, a fin de asegurarse de que las tasas cobradas a los distintos asociados son equitativas y reflejan mejor los costos reales.**

4. La UNOPS ha modificado los diferentes informes financieros sobre las actividades relativas a las minas para destacar claramente los costos señalados, que forman parte del memorando de entendimiento. La UNOPS también proporcionará un nuevo informe anual consolidado sobre todas las actividades relativas a las minas y las actividades de la Secretaría a fin de seguir respaldando los valores de transparencia y coherencia de la organización.

5. La variación de las tasas de recuperación entre los asociados refleja los acuerdos históricos que suscribieron la UNOPS y sus asociados en ese momento. El grupo de servicios de recursos humanos de la Oficina Mundial de Servicios de Cartera ya está trabajando para revisar esos acuerdos y asegurar que las tasas de recuperación de los servicios prestados a los asociados estén en consonancia con la actual política de fijación de precios de la UNOPS y la instrucción administrativa sobre el personal gestionado por asociados promulgada recientemente. La UNOPS está trabajando para garantizar que las tasas de recuperación sean equitativas para todos los asociados y reflejen el costo real, además de la tasa de gestión constante cobrada por la UNOPS.

*Departamento responsable:* Grupo de Finanzas y Oficina Ejecutiva  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 30 de junio de 2016

6. **En el párrafo 33, la Junta recomendó que la administración obtuviese garantías concretas de expertos independientes sobre la integridad del sistema de planificación de los recursos institucionales, sus progresos y la idoneidad de su configuración antes de la fecha de aplicación prevista de cada etapa.**

7. El Programa de Mejora e Innovación Institucional está trabajando actualmente con el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones en la evaluación independiente que se recomienda incluir en los planes de aplicación de la UNOPS en futuras fases. La UNOPS está considerando incluir una (sobre garantías externas) en la fase actual, aunque dicha inclusión podría afectar negativamente a los plazos aplicación. Además, la UNOPS considera que el comité directivo del programa, integrado por los más altos funcionarios de la organización, ha proporcionado un nivel adecuado de control y supervisión de la etapa en curso.

*Departamento responsable:* Programa de Mejora e Innovación  
Institucional  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 31 de diciembre de 2016

8. **En el párrafo 36, la Junta recomendó que la UNOPS volviese a confirmar el nivel de los ahorros que espera que se deriven de la aplicación de la planificación de los recursos institucionales y que tratase de obtener datos de referencia viables sobre los costos que puedan utilizarse para examinar los beneficios logrados en materia de costos gracias a la aplicación del proceso.**

9. La UNOPS acusa recibo de la recomendación y ha comenzado a trabajar en respuesta a ella, con la previsión de aplicarla plenamente a mediados de 2016.

*Departamento responsable:* Programa de Mejora e Innovación  
Institucional  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 30 de junio de 2016

10. **En el párrafo 39, la Junta recomendó que la UNOPS siguiese explorando oportunidades para mejorar la eficiencia de los procesos institucionales mediante la normalización de los procesos y las prácticas de trabajo, la delegación de atribuciones y la armonización de los derechos de acceso con las mejoras introducidas en el marco de control interno y sobre la base de las necesidades institucionales.**

11. La mejora de la eficiencia de los procesos institucionales mediante la normalización de los procesos y las prácticas de trabajo ha sido parte integrante del programa. La UNOPS también está revisando y finalizando su trabajo sobre la armonización de los derechos de acceso con respecto al marco de control institucional.

*Departamento responsable:* Programa de Mejora e Innovación  
Institucional  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* 30 de junio de 2016

12. **En el párrafo 46, la Junta recomendó que la UNOPS siguiese corrigiendo el desequilibrio entre los géneros en su fuerza de trabajo y evaluase la repercusión de sus iniciativas, en consonancia con los objetivos de las Naciones Unidas relativos a la igualdad de género.**

13. La corrección del desequilibrio es un proceso en curso y la UNOPS está evaluando, con carácter anual, la repercusión de las iniciativas puestas en marcha para corregir el desequilibrio utilizando indicadores clave del desempeño.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* Aplicada/cierre solicitado  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* No disponible

14. **En el párrafo 49, la Junta recomendó que la UNOPS analizase si el aumento del número de directivos superiores y del personal internacional está en consonancia con el modelo operativo de la UNOPS y con su objetivo en materia de creación de la capacidad.**

15. La UNOPS acusa recibo de la recomendación y ya ha comenzado el análisis de datos. Responderá plenamente a la recomendación a finales de año.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 31 de diciembre de 2015

16. **En el párrafo 58, la Junta recomendó que la UNOPS: a) obtuviese información de los grupos de prácticas sobre el desempeño del Grupo de Personas y Cambio como asociado institucional; b) gestionase y supervisase los beneficios de las recientes reformas institucionales, entre ellas el Centro Mundial de Servicios Compartidos; y c) desarrollase una medida que recoja la eficiencia de la función de recursos humanos, como la ratio entre el personal de recursos humanos y el personal total.**

17. La UNOPS acusa recibo de la recomendación y ya ha empezado a trabajar para responder plenamente a ella antes de que finalice el primer trimestre de 2016.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* 31 de marzo de 2016

18. **En el párrafo 62, la Junta recomendó que el Grupo de Personas y Cambio, en colaboración con los grupos de prácticas, recabase y analizase información sobre los conocimientos y la experiencia de su fuerza de trabajo para su utilización en futuros ejercicios de planificación de las capacidades y la fuerza de trabajo.**

19. La UNOPS acusa recibo de la recomendación y ya ha empezado a trabajar para responder a ella antes de que finalice el primer trimestre de 2016.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 31 de marzo de 2016

20. **En el párrafo 67, la Junta recomendó que la UNOPS: a) elaborase criterios institucionales claros para evaluar las solicitudes del personal para pasar de la condición de funcionario a un acuerdo de contratista particular; y b) vigilase los efectos de esta política en la fuerza de trabajo.**

21. La UNOPS acusa recibo de la recomendación y ya ha empezado a trabajar para responder plenamente a ella antes de finales de 2016.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* 31 de diciembre de 2016

22. **En el párrafo 70, la Junta recomendó que la UNOPS supervisase las tasas de movimiento de personal como resultado de las dimisiones, para que puedan utilizarse en la planificación de su fuerza de trabajo.**

23. La UNOPS acusa recibo de la recomendación. En la actualidad, ha definido la fórmula de datos y ha realizado la primera ronda de informes, con la previsión de aplicar plenamente las recomendaciones antes de que finalice el primer trimestre de 2016.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* 31 de marzo de 2016

24. **En el párrafo 75, la Junta recomendó que la UNOPS: a) comprobase plenamente las hipótesis de futuros estudios de viabilidad para asegurarse de que tengan una base empírica y hayan sido adecuadamente examinadas; b) supervisase muy de cerca las consecuencias de los cambios en los términos aplicables a los contratistas particulares locales a fin de asegurar que los beneficios previstos se hagan realidad en la práctica; y c) aplicase medidas para abordar la cuestión de la muy elevada tasa de movimiento de personal entre los contratistas particulares, con sujeción a un análisis detenido de las causas del movimiento de personal y las características de esas plazas.**

25. La UNOPS acusa recibo de la recomendación y ha comenzado a trabajar para responder plenamente a ella antes de mediados de 2016.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 30 de junio de 2016

26. **En el párrafo 78, la Junta recomendó que la UNOPS continuase su labor para establecer descripciones de funciones y condiciones normalizadas para las plazas de nivel superior y que, una vez aplicadas, adopte medidas para velar por que se utilicen en la práctica.**

27. La normalización de las descripciones de funciones para las plazas de nivel superior ha concluido.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* Aplicada/cierre solicitado

*Prioridad:* Media  
*Plazo:* No disponible

28. **En el párrafo 81, la Junta recomendó que la UNOPS aplicase un sistema fiable de presentación de informes y análisis sobre los tiempos de tramitación de las contrataciones, que abarque el período comprendido entre el momento en que se produce una vacante y el momento en que se cubre el puesto.**

29. La UNOPS acusa recibo de la recomendación y ha comenzado a trabajar para responder a ella antes de mediados de 2016.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* 30 de junio de 2016

30. **En el párrafo 84, la Junta recomendó que la UNOPS ampliase el uso de las listas de preselección de la fuerza de trabajo en toda la organización, de modo que esté en mejores condiciones para contratar y asignar personas con rapidez en respuesta a las necesidades operacionales.**

31. La UNOPS ha iniciado el establecimiento de reservas funcionales y directivas, que van camino de ultimarse a principios de 2016.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 31 de marzo de 2016

32. **En el párrafo 88, la Junta recomendó que la UNOPS evaluase el impacto de la reciente inversión adicional en capacitación, en particular si el tipo y la distribución de la capacitación impartida está abordando las disparidades entre las capacidades de la fuerza de trabajo actual y las necesidades institucionales futuras.**

33. La UNOPS acusa recibo de la recomendación y ha comenzado a trabajar para responder plenamente a ella antes de mediados de 2016.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* 30 de junio de 2016

34. **En el párrafo 93, la Junta recomendó que la UNOPS elaborase y comunicase una política de promoción lo antes posible. Esta política debería abordar cuestiones clave, tales como en qué circunstancias pueden competir los funcionarios y los contratistas particulares por una plaza y cuándo deberían anunciarse las plazas externamente.**

35. La UNOPS ha tenido debidamente en cuenta la recomendación durante la formulación del marco de gestión de talentos puesto en marcha en septiembre de 2015 y la considera plenamente aplicada.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* Aplicada/cierre solicitado

*Prioridad:* Media  
*Plazo:* No disponible

36. **En el párrafo 94, la Junta recomendó que la UNOPS siguiese desarrollando su enfoque de planificación estratégica de la fuerza de trabajo mediante la aplicación de un enfoque más sistemático de la gestión de talentos que abarque a todo el personal independientemente de la modalidad de contratación.**

37. La UNOPS ha tenido debidamente en cuenta la recomendación durante la formulación del marco de gestión de talentos puesto en marcha en septiembre de 2015 y la considera plenamente aplicada.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* Aplicada/cierre solicitado  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* No disponible

38. **En el párrafo 98, la Junta recomendó que la UNOPS: a) encontrase maneras para desagregar más claramente la actuación profesional mediante la evaluación de la actuación profesional; y b) fortaleciese los sistemas subyacentes para detectar y abordar los casos de actuación profesional insatisfactoria.**

39. La UNOPS ha tenido debidamente en cuenta la recomendación durante la formulación del marco de gestión de talentos puesto en marcha en septiembre de 2015 y la considera plenamente aplicada.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* Aplicada/cierre solicitado  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* No disponible

40. **En el párrafo 101, la Junta recomendó que la UNOPS examinase el sistema de gratificaciones por mérito para asegurarse de que esté siempre en consonancia con el logro de su objetivo de alcanzar un punto de equilibrio.**

41. La UNOPS ha finalizado la evaluación inicial y espera responder plenamente a la recomendación antes de mediados de 2016.

*Departamento responsable:* Grupo de Personas y Cambio  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* 30 de junio de 2016

42. **En el párrafo 106, la Junta recomendó que la UNOPS estableciese entregables claros para supervisar los progresos realizados en la aplicación del nuevo plan de gestión de los riesgos institucionales, intentando dar prioridad a elementos clave, como la determinación de los riesgos de más alto nivel y las medidas de mitigación.**

43. El programa de gestión de los riesgos institucionales, que culminará con la aprobación de un marco en la materia, ya está en marcha y consistirá en la ejecución de varios proyectos que se ejecutarán a lo largo de las tres grandes etapas siguientes:

- establecimiento de las bases del programa de gestión de los riesgos institucionales;
- integración del programa de gestión de los riesgos institucionales; y
- transición al estado de normalidad.

44. Con vistas a la preparación de las etapas del programa, la UNOPS ha llevado a cabo varias actividades como, por ejemplo, la creación de una dependencia encargada del programa de gestión de los riesgos institucionales; la selección de miembros para la dependencia del programa de gestión de los riesgos institucionales; la preparación de las directrices del programa; y un análisis de la situación actual y de las expectativas y necesidades de los interesados. El Grupo de Operaciones aprobó las directrices del programa, en las que se esboza su alcance y se ofrece una perspectiva general de alto nivel de las tres etapas, los proyectos correspondientes a cada etapa y sus plazos. Sobre la base de este documento y de las conclusiones del análisis de las deficiencias, la UNOPS establecerá un plan detallado de ejecución con plazos.

45. Para seguir reforzando el control interno, así como la relación entre la gestión de riesgos, el cumplimiento, la aceptación de compromisos, la garantía trimestral y la evaluación del desempeño, la UNOPS ha transferido el programa de gestión de los riesgos institucionales al nuevo Grupo de Riesgos y Calidad en la reciente reestructuración organizativa. El programa formará parte del establecimiento general de un marco de gobernanza, riesgos y cumplimiento.

<i>Departamento responsable:</i>	Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos
<i>Estado:</i>	En vías de aplicación
<i>Prioridad:</i>	Alta
<i>Plazo:</i>	30 de junio de 2017

## Anexo 2

### A. Comentarios sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores correspondientes a años anteriores

46. En el anexo de su informe correspondiente al ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2014 (A/70/5/Add.11), la Junta presentó un resumen del estado de aplicación de las recomendaciones de ejercicios económicos anteriores. De las 32 recomendaciones señaladas de períodos anteriores, 10 se habían aplicado totalmente y 22 no se habían aplicado o estaban en vías de aplicación. A continuación se facilita información sobre las 18 recomendaciones que estaban en vías de aplicación y las 4 recomendaciones que todavía debían aplicarse. La Junta Ejecutiva tal vez desee reconocer que, según la evaluación de la UNOPS, ya se han aplicado 9 de las 22 recomendaciones de la Junta de Auditores relativas a ejercicios económicos anteriores. La información sigue el orden en que se presentan las recomendaciones en el anexo 2 del informe de auditoría. El siguiente cuadro resume la situación general.

Cuadro 3.

#### Estado de aplicación de las recomendaciones de ejercicios anteriores que figuraban como no aplicadas totalmente en el anexo del informe de la Junta de Auditores correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014

<i>Departamento responsable</i>	<i>Número de recomendaciones</i>	<i>Aplicadas</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Con plazo</i>	<i>Sin plazo</i>
Grupo de Adquisiciones	8	6	2	2	-
Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos	8	2	6	6	-
Grupo de Finanzas	3	1	2	2	-
Grupo de Finanzas y Grupo de Apoyo Institucional	1	-	1	1	-
Grupo de Finanzas y Oficina Ejecutiva	1	-	1	1	-
Grupo de Personas y Cambio y Grupo de Adquisiciones	1	-	1	1	-
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>-</b>

### B. Informe de la Junta correspondiente al bienio terminado el 31 de diciembre de 2011

47. En el párrafo 48 del documento A/67/5/Add.10, la Junta recomendó que la UNOPS: a) aprovecharse la experiencia adquirida en sus proyectos en vigor y considerase medidas que le permitieran cerrar los proyectos a tiempo; y b) resolviere las demoras en la tramitación de los proyectos pendientes de cierre.

48. Se ha llevado a cabo un ejercicio conjunto exhaustivo con el Grupo de Finanzas y el Grupo Consultivo de Prácticas Integradas para apoyar el cierre de los proyectos. Como resultado de este ejercicio, desde el 1 de julio de 2015, de los 287 proyectos en distintas fases de cierre, un total de 64 proyectos se han cerrado a efectos contables (22%) y 87 proyectos han avanzado en el estado de cierre (30%); 223 proyectos están pendientes de cierre en distintas fases y existe un firme compromiso de cerrar tantos proyectos antiguos como sea posible antes de finales de 2015 mediante este esfuerzo conjunto.

*Departamento responsable:* Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* 31 de diciembre de 2015

### C. Informe de la Junta correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2012

49. En el párrafo 24 del documento A/68/5/Add.10, la Junta recomendó que la UNOPS: a) determinase claramente los beneficios que se preveía obtener de la información basada en valores devengados y los procedimientos de gestión revisados conexos; y b) nombrase un funcionario superior responsable de asegurar que esos beneficios se hicieran efectivos y que las nuevas formas de trabajar se integraran en toda la organización.

50. La UNOPS ha modificado los sistemas y herramientas con los que obtiene información sobre la gestión para reflejar la información basada en valores devengados. Ha incorporado nuevos procesos en el diseño y la configuración del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales que está previsto poner en marcha el 1 de enero de 2016.

*Departamento responsable:* Grupo de Finanzas  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 31 de diciembre de 2016

51. En el párrafo 31 del documento A/68/5/Add.10, la Junta recomendó que la UNOPS estableciese una cuenta de reserva separada para las prestaciones después de la separación del servicio a fin de aumentar la visibilidad de los fondos proporcionados para financiar las obligaciones por terminación del servicio.

52. La UNOPS ha incorporado esta recomendación en el plan de trabajo relativo a la asunción de las funciones de tesorería del PNUD a partir del 1 de enero de 2016.

*Departamento responsable:* Grupo de Prácticas Financieras  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* 30 de junio de 2016

53. En el párrafo 44 del documento A/68/5/Add.10, la Junta recomendó que la UNOPS: a) designase a un responsable sobre riesgo de fraude o un oficial superior sobre riesgo, de un nivel superior apropiado, para que rindiera cuentas de la gestión activa de los riesgos de fraude en todas las actividades de la UNOPS; b) realizase una evaluación amplia, a nivel de toda la organización, del riesgo de fraude para identificar los principales tipos de riesgo de fraude que enfrentaba la UNOPS; y c) definiese la tolerancia de la UNOPS a los diferentes tipos de riesgo de fraude y asegurase que los mecanismos de control fueran acordes con ese “apetito de riesgo”.

54. Tras varios debates pormenorizados y una valoración por parte de la alta dirección sobre la calidad y el riesgo, la UNOPS ha decidido transferir la responsabilidad de la gestión de los riesgos en toda la organización al Grupo de Riesgos y Calidad recientemente creado. La UNOPS atribuirá al grupo el mandato institucional de gestión de los riesgos y la calidad, en consonancia con la supervisión y los controles establecidos a nivel institucional. Esto garantizará que los compromisos de la UNOPS se basen en una evaluación coherente de los riesgos, las oportunidades y la armonización estratégica con los objetivos establecidos, la tolerancia y el apetito de riesgo. La aplicación del marco de gobernanza, riesgos y cumplimiento también abordará los riesgos relacionados con el fraude.

<i>Departamento responsable:</i>	Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos
<i>Estado:</i>	En vías de aplicación
<i>Prioridad:</i>	Alta
<i>Plazo:</i>	30 de junio de 2016

55. En el párrafo 51 del documento A/68/5/Add.10, la Junta recomendó que la UNOPS examinase los costos y beneficios de llevar a cabo la verificación de antecedentes con carácter obligatorio de los funcionarios recién contratados, los proveedores y otros asociados o contratistas.

56. Ahora pueden encontrarse en el sitio de intranet enlaces a varias listas de sanciones. Las listas siguen siendo accesibles a través de enlaces separados y, una vez que se confirme que todas estas listas pueden buscarse sin problemas en el Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas, los enlaces individuales a las listas se sustituirán por orientaciones sobre cómo hacer comprobaciones en el Portal.

En cuanto a la verificación de antecedentes de los funcionarios recién contratados, la UNOPS ha firmado un contrato con un proveedor de servicios de verificación de antecedentes y el servicio se está utilizando en casos específicos cuando se considera necesario.

<i>Departamento responsable:</i>	Grupo de Personas y Cambio y Grupo de Adquisiciones
<i>Estado:</i>	En vías de aplicación
<i>Prioridad:</i>	Media
<i>Plazo:</i>	31 de marzo de 2016

**57. En el párrafo 67 del documento A/68/5/Add.10, la Junta recomendó que la UNOPS examinase el alcance de los cambios introducidos en los acuerdos y las causas de los retrasos en la terminación de proyectos de toda su cartera de infraestructura.**

58. Las razones de los retrasos podrían ser múltiples: estimación y planificación inadecuadas durante el desarrollo e inicio del proyecto, falta de seguimiento y garantía adecuados durante la ejecución del proyecto, cambio de alcance durante la ejecución del proyecto, entornos de operación volátiles (seguridad, acceso) o capacidad limitada de los proveedores de servicios. La UNOPS está abordando el asunto de dos maneras:

i) Apoyo a nuevos proyectos: examen de la documentación de los proyectos a través del sistema de ejemplos, centrándose especialmente en el diseño de los proyectos y la planificación de proyectos estratégicos o complejos;

ii) Apoyo a proyectos en curso: apoyo a proyectos en curso a través de la planificación, estimación, seguimiento, examen, presentación de informes, control, garantía o cualquier otra actividad relacionada con la gestión de proyectos que pueda necesitarse.

59. Con la ayuda del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales y sus características, se realizarán más análisis durante el desarrollo de los proyectos para garantizar una estimación y planificación adecuadas y un alto nivel de control y seguimiento durante la ejecución.

60. El Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos analiza los resultados de garantía de los compromisos con carácter periódico para ver qué oficinas y compromisos no van por buen camino en cuanto a plazo. Sobre la base de estos resultados, el Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos se dirige a las correspondientes oficinas en los países para ofrecer apoyo. En 2015, el grupo ha apoyado al Centro de Operaciones de Sudán del Sur y al Centro de Operaciones de la República Democrática del Congo prestando asistencia en la planificación de proyectos específicos. El grupo también presta servicios de apoyo al Centro de Operaciones de Haití y al Centro de Operaciones de Côte d'Ivoire. El programa de ejecución de la Oficina de Gestión de Proyectos también se centra en el establecimiento de oficinas de gestión de programas que puedan apoyar a los programas de los países con la mejora de la planificación y ejecución de los proyectos. Teniendo en cuenta las actividades mencionadas y las acciones en curso, la UNOPS considera que esta recomendación se ha aplicado plenamente.

<i>Departamento responsable:</i>	Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos
<i>Estado:</i>	Aplicada/cierre solicitado
<i>Prioridad:</i>	Alta
<i>Plazo:</i>	No disponible

**61. En el párrafo 76 del documento A/68/5/Add.10, la Junta recomendó que la UNOPS alentase a sus clientes a aceptar la inclusión de presupuestos para imprevistos para los proyectos, lo que podía hacer necesario reducir de forma correspondiente otros componentes del presupuesto, y establecer procedimientos para liberar los fondos para imprevistos que fueran aceptables para los clientes.**

62. La cuantificación y justificación de los valores para imprevistos necesarios deben realizarse desde una perspectiva basada en riesgos. Sobre la base de la recomendación del grupo de trabajo de la Reunión Mundial de Gestión de la UNOPS, la UNOPS creó el nuevo Grupo de Riesgos y Calidad para valorar de manera holística cómo aborda el riesgo la organización y cómo lleva a cabo su proceso de aceptación de compromisos. El Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos prestará apoyo al Grupo de Riesgos y Calidad en el diseño del enfoque que utilizará para los imprevistos en los proyectos. Este enfoque apoyará los debates con los donantes y establecerá la base para sumas razonables para imprevistos con justificación.

*Departamento responsable:* Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* 31 de diciembre de 2016

**63. En el párrafo 82 del documento A/68/5/Add.10, la Junta recomendó que la UNOPS elaborase un mecanismo para obtener mejor información sobre el rendimiento de los edificios en la etapa posterior a la finalización de los proyectos.**

64. La UNOPS incorporará orientaciones en la próxima revisión del manual de planificación del diseño de edificios en el segundo trimestre de 2016. Además, quizá integre la evaluación posterior a la ocupación en el nuevo conjunto de herramientas de seguimiento y evaluación, tras la fusión de los antiguos Grupo de Infraestructuras Sostenibles y Grupo de Gestión de Proyectos Sostenible en el nuevo Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos.

*Departamento responsable:* Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 30 de junio de 2016

**65. En el párrafo 90 del documento A/68/5/Add.10, la Junta recomendó que la UNOPS trabajase con sus asociados para establecer procesos que permitieran reflejar mejor la información sobre los resultados a los que contribuían las actividades de la UNOPS, en particular en lo que respecta a los beneficiarios de los proyectos.**

66. En septiembre de 2015, el equipo de la UNOPS para el programa de la Global Reporting Initiative presentó el informe final de la evaluación de importancia relativa realizada conjuntamente con la empresa de consultoría Deloitte, junto con el plan presupuestario trienal del programa de la Global Reporting Initiative. Ambos han sido aceptados y aprobados de manera unánime por los miembros del Grupo de Operaciones Institucionales y la Directora Ejecutiva. La aprobación ha dado impulso al proceso de presentación de informes de la Global Reporting Initiative. La UNOPS combinará su informe de sostenibilidad (utilizando la Global Reporting Initiative) con su informe anual, que se publicará en junio de 2016. Los informes ayudarán a la UNOPS a identificar el nivel de contribución a la sostenibilidad y, por lo tanto, los resultados llevarán a la organización a observar las esferas no

satisfactorias y abordarlas en consecuencia. Teniendo en cuenta las actividades anteriores, esta recomendación se ha atendido y aplicado sustancialmente.

<i>Departamento responsable:</i>	Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos
<i>Estado:</i>	Aplicada/cierre solicitado
<i>Prioridad:</i>	Media
<i>Plazo:</i>	No disponible

#### **D. Informe de la Junta correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2013**

67. En el párrafo 9 del documento A/69/5/Add.11, la Junta recomendó que la UNOPS preparase informes sobre la gestión financiera, el desempeño y los riesgos que incluyan un análisis y una explicación completos de las diferencias importantes. En particular, la UNOPS debería documentar la tolerancia del riesgo y detectar, documentar y evaluar los principales riesgos, y actualizar y supervisar periódicamente dichos riesgos.

68. En la revisión de mitad de año de 2014 y cada trimestre desde entonces, la UNOPS ha integrado la cartera mundial y el examen del desempeño regional en sus procesos trimestrales de verificación y de planificación institucional. El objetivo era establecer un vínculo claro entre el proyecto y el desempeño institucional y, a la vez, optimizar el uso de los instrumentos y sistemas institucionales y mejorar la capacidad de la UNOPS de gestionar el desempeño y los riesgos. Se da importancia al análisis, basado en los informes del módulo de gestión, y a la explicación de las diferencias importantes en todos los niveles del proceso integrado de examen. En este extenso proceso de examen, los aspectos principales de los riesgos y el desempeño se subrayan y, finalmente, se examinan en las reuniones celebradas entre los administradores de las carteras regionales y mundiales y el Director Ejecutivo Adjunto, acordando medidas según sea necesario.

69. Además, los mensajes trimestrales de la Directora Ejecutiva sobre el desempeño se envían a todo el personal cuando concluye el proceso trimestral de examen. Los documentos reflejan la gestión financiera, del desempeño y de los riesgos, incluido un análisis y una explicación completos de las diferencias importantes.

<i>Departamento responsable:</i>	Grupo de Finanzas
<i>Estado:</i>	Aplicada/cierre solicitado
<i>Prioridad:</i>	Alta
<i>Plazo:</i>	No disponible

70. En el párrafo 12 del documento A/69/5/Add.11, la Junta recomendó que la UNOPS examinase desde una perspectiva crítica su tratamiento contable según el principio del devengo y los procedimientos de cierre a fin de garantizar que se disponga de información financiera en tiempo real en el módulo de gestión y siguiese mejorando ese sistema para satisfacer las necesidades de las oficinas en los países.

71. Desde entonces, la UNOPS ha revisado sus procedimientos de cierre para permitir el cierre mensual. Con la aplicación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales se solucionará el problema de la poca coherencia que existe entre los procesos operacionales de la UNOPS y el sistema de planificación de los recursos institucionales, que requirió incluir varios elementos complejos en los sistemas de presentación de informes, como la simulación del principio de devengo para períodos abiertos. La puesta en marcha del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales ayudará a armonizar los informes suministrados con las necesidades de las oficinas de las UNOPS en los países de todo el mundo.

*Departamento responsable:* Grupo de Finanzas  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 30 de junio de 2016

**72. En el párrafo 21 del documento A/69/5/Add.11, la Junta recomendó que la UNOPS examinase sus políticas relativas a las reservas operacionales y, con la aprobación de su Junta Ejecutiva, defina planes para la utilización de los saldos excedentes de las reservas.**

73. Véase la respuesta dada en el párrafo 2.

*Departamento responsable:* Grupo de Finanzas  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 31 de diciembre de 2015

**74. En el párrafo 34 del documento A/69/5/Add.11, la Junta recomendó que la UNOPS adoptase medidas prácticas para aplicar estrategias, políticas y procedimientos de gestión de los riesgos institucionales en toda la entidad sin más demora. En particular, la UNOPS debería:**

- **Detectar, documentar y evaluar los principales riesgos para el logro de los objetivos estratégicos;**
- **Actualizar y supervisar periódicamente la información sobre los riesgos que pueda combinarse a nivel de la entidad;**
- **Documentar la tolerancia del riesgo a fin de que se entienda y aplique en toda la organización;**
- **Utilizar registros de riesgos para dejar constancia de la probabilidad de que se materialicen los riesgos, las repercusiones de los riesgos, las medidas propuestas para mitigarlos y el nivel evaluado de riesgo después de aplicar la medida de mitigación; y**
- **Asignar a encargados de cada uno de los riesgos para que asuman la responsabilidad de supervisarlos y controlarlos.**

75. Véase el párrafo 43.

*Departamento responsable:* Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 30 de junio de 2016

**76. En el párrafo 45 del documento A/69/5/Add.11, la Junta recomendó que la UNOPS reforzase su información sobre el desempeño, en particular haciendo referencia a los criterios de medición utilizados por otras entidades de las Naciones Unidas. En especial, debería: a) examinar las posibilidades de contar con un criterio que mida la competitividad de los precios y los costos sobre la base de los precios pagados efectivamente; b) examinar la idoneidad de los criterios de medición del cuadro de mando y las metas anuales, además de la forma en que pueden ampliarse en el futuro para que abarquen todas las actividades de adquisiciones de la UNOPS; y c) incluir únicamente los aspectos que puedan medirse, con plazos claros para las metas cuyo logro lleva más tiempo pero que son alcanzables.**

77. La UNOPS celebró un taller a finales de septiembre en el que se debatió y definió el marco de gestión del desempeño, junto con varias sugerencias de indicadores clave del desempeño en toda la serie acordada de ámbitos de desempeño. Se está trabajando en el desarrollo de estos indicadores clave del desempeño para el Grupo de Adquisiciones y los distintos equipos, que proporcionarán las metas y avances sobre el desempeño. La UNOPS tiene previsto finalizar esta tarea dentro del plazo indicado en el proceso de planificación de las adquisiciones instituido en 2015. Actualmente, la visibilidad y mensurabilidad de todas las adquisiciones de la UNOPS han aumentado.

*Departamento responsable:* Grupo de Adquisiciones  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* 31 de diciembre de 2015

**78. En el párrafo 52 del documento A/69/5/Add.11, la Junta recomendó que la UNOPS determinase de qué manera el Grupo de Prácticas de Adquisiciones Sostenibles puede colaborar más eficazmente en la elaboración de las estrategias locales de adquisiciones.**

79. El Grupo de Adquisiciones ha diseñado un proceso para facilitar su participación eficaz en la elaboración de estrategias locales de adquisiciones, que ha incorporado plenamente a su plan de trabajo.

80. La UNOPS ha replanteado la manera de recopilar los planes de adquisiciones y ahora existe un proceso para esta tarea recurrente. Esto entraña también la incorporación de planes de adquisiciones en el desarrollo y la mejora continuos de las estrategias de categorías. El equipo de categorías elaborará y actualizará periódicamente las estrategias de categorías, que incluirán estrategias sobre la forma en que el Grupo de Adquisiciones puede apoyar las adquisiciones locales y regionales.

*Departamento responsable:* Grupo de Adquisiciones  
*Estado:* Aplicada/cierre solicitado  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* No disponible

81. **En el párrafo 56 del documento A/69/5/Add.11, la Junta recomendó que, a fin de obtener el mayor provecho posible de los acuerdos a largo plazo, la sede de la UNOPS colaborase con las oficinas en los países utilizando información agregada a fin de determinar en qué casos sería beneficioso para ambas partes llegar a acuerdos a largo plazo a nivel regional y mundial, por ejemplo, con respecto al equipo y los suministros médicos.**

82. La UNOPS ha creado un nuevo equipo completo de gestión de categorías de adquisiciones, y el nuevo enfoque de gestión de categorías está en pleno funcionamiento. Además, ha desarrollado una serie de acuerdos a largo plazo mundiales basados en el análisis del gasto y los planes de adquisiciones de la UNOPS, entre ellos: servicios de consultoría mundiales, servicios de trabajo de alto riesgo y bienes y servicios relacionados con infraestructuras. El equipo de gestión de categorías está y seguirá desarrollando acuerdos a largo plazo mundiales y locales en colaboración con las oficinas en los países en el marco de la estrategia de gestión de categorías.

*Departamento responsable:* Grupo de Adquisiciones  
*Estado:* Aplicada/cierre solicitado  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* No disponible

83. **En el párrafo 57 del documento A/69/5/Add.11, la Junta recomendó que, a fin de mejorar el empleo de los acuerdos a largo plazo y obtener más provecho de ellos, la UNOPS compilase la información sobre la existencia y el empleo de acuerdos a largo plazo, tanto locales como regionales, a la que se puede recurrir.**

84. En relación con lo que se ha explicado en el párrafo 82, el equipo de gestión de categorías seguirá supervisando, en el marco de la estrategia de gestión de categorías, el uso de acuerdos a largo plazo mundiales y regionales.

*Departamento responsable:* Grupo de Adquisiciones  
*Estado:* Aplicada/cierre solicitado  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* No disponible

85. **En el párrafo 61 del documento A/69/5/Add.11, la Junta recomendó que, a fin de profesionalizar aún más la función de adquisiciones, la UNOPS:**  
**a) utilizase los resultados de su proceso de examen y definición de conocimientos especializados para determinar el nivel conveniente de capacitación y calificaciones que exigen ciertos puestos de adquisiciones de la UNOPS y detectar las esferas en las que esos conocimientos son escasos; y**  
**b) exigiese a todo el personal de adquisiciones que realice el curso de capacitación en línea sobre adquisiciones sostenibles dentro de un plazo determinado.**

86. El Grupo de Adquisiciones ha integrado plenamente en su plan de trabajo la impartición de varios cursos de formación para funciones de adquisiciones específicas en la UNOPS mediante la combinación de cursos en línea y presenciales. Va por buen camino para cumplir su objetivo de finalización obligatoria del curso en línea de adquisiciones sostenibles para personal de adquisiciones.

*Departamento responsable:* Grupo de Adquisiciones  
*Estado:* Aplicada/cierre solicitado  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* No disponible

**87. En el párrafo 65 del documento A/69/5/Add.11, la Junta recomendó que la UNOPS concibiese una forma de supervisar la duración del proceso de adquisiciones, ya sea mediante los sistemas de adquisiciones electrónicas o de planificación de los recursos institucionales que se están elaborando y que empezarán a utilizarse en 2015 o mediante la distribución de un modelo con el cual reflejar la información sobre las adquisiciones de todos los centros.**

88. El desarrollo de la herramienta va bien y progresa según el plan. La prueba comenzará en noviembre de 2015 y su lanzamiento final está previsto para el segundo trimestre de 2016. La UNOPS integrará la solución con las solicitudes de compra y las órdenes de compra en el nuevo sistema de planificación de los recursos e incluirá “sellos de fecha” para poder captar e informar sobre el progreso y el rendimiento temporal.

*Departamento responsable:* Grupo de Adquisiciones  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* 30 de junio de 2016

**89. En el párrafo 75 del documento A/69/5/Add.11, la Junta recomendó que, para definir su programa de trabajo para 2015 y sobre la base de los resultados de la evaluación del riesgo de fraude realizada en 2014, el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones de la UNOPS considerase la posibilidad de llevar a cabo auditorías específicas a fin de examinar los mecanismos de control del riesgo de fraude en las adquisiciones.**

90. Debido a la reciente reestructuración organizativa, la UNOPS ha transferido el programa de gestión de los riesgos institucionales al nuevo Grupo de Riesgos y Calidad, en el contexto de un marco general de gobernanza, riesgos y cumplimiento, para reforzar el control interno y la relación entre la gestión de riesgos, el cumplimiento, la aceptación de compromisos, la garantía trimestral y la evaluación del desempeño. La aplicación del marco de gobernanza, riesgos y cumplimiento también abordará esta recomendación.

*Departamento responsable:* Grupo de Infraestructuras y Gestión de Proyectos  
*Estado:* En vías de aplicación  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* 30 de junio de 2016

91. **En el párrafo 80 del documento A/69/5/Add.11, la Junta recomendó que la UNOPS llevase a cabo comparaciones estructuradas y periódicas con parámetros de referencia de los precios que obtenga, cuando sea viable. La UNOPS debería también pedir a sus asociados opiniones específicas sobre las adquisiciones.**

92. La UNOPS ha reforzado las evaluaciones comparativas y las investigaciones de mercado mediante la creación del nuevo equipo de gestión de categorías. Estas actividades forman parte integral del plan de trabajo del equipo. Los acuerdos a largo plazo mundiales que está desarrollando actualmente el Grupo de Adquisiciones cubrirán un volumen considerable de las adquisiciones de la UNOPS, teniendo en cuenta las buenas indicaciones generales de precios de la organización a efectos de adquisiciones y comparación.

*Departamento responsable:* Grupo de Adquisiciones  
*Estado:* Aplicada/cierre solicitado  
*Prioridad:* Alta  
*Plazo:* No disponible

93. **En el párrafo 82 del documento A/69/5/Add.11, la Junta recomendó que la UNOPS tomase medidas para reforzar la creación de capacidad local. A tal fin, podría difundir buenas prácticas, como los procedimientos para reducir la falta de cumplimiento en la presentación de ofertas.**

94. Desde principios de 2015, el Grupo de Adquisiciones ha seguido aumentando la interacción con las oficinas de la UNOPS en los países, a través de una formación en línea y presencial, actividades de intercambio de conocimientos, seminarios web, misiones cara a cara y otra serie de misiones que refuerzan el desarrollo de la capacidad. La UNOPS también ha destinado personal del Grupo de Adquisiciones a la región de América Latina y el Caribe, así como a Nairobi, y tiene previsto tener un funcionario en Myanmar en 2016. Algunos de estos miembros del personal estarán bajo estructuras jerárquicas conjuntas para aumentar el desarrollo de la capacidad local. Además, en septiembre de 2015, miembros de todas las regiones participaron en un taller de tres días del Grupo de Adquisiciones para intercambiar mejores prácticas y llevar a cabo una planificación conjunta para 2016.

*Departamento responsable:* Grupo de Adquisiciones  
*Estado:* Aplicada/cierre solicitado  
*Prioridad:* Media  
*Plazo:* No disponible