



**Junta Ejecutiva del Programa  
de las Naciones Unidas para  
el Desarrollo y del Fondo de  
Población de las Naciones Unidas**

Distr. general  
1° de agosto de 2008  
Español  
Original: inglés

---

**Segundo período ordinario de sesiones de 2008**

Nueva York, 8 a 12 de septiembre de 2008

Tema 10 del programa provisional

**Auditoría y supervisión internas**

**El sistema de rendición de cuentas del Programa  
de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

**Marco de rendición de cuentas y política de supervisión\***

*Resumen*

La rendición de cuentas del PNUD se estableció en la resolución 26/88 de la Asamblea General y se reafirmó en su resolución 59/250. Se reiteró posteriormente en la resolución 62/208 sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, en la que se pone de relieve el principio de apropiación nacional, según el cual las actividades operacionales se realizan en beneficio de los países receptores, a solicitud de ellos y de conformidad con sus propias políticas y prioridades de desarrollo.

El sistema de rendición de cuentas del PNUD consta de a) un marco de rendición de cuentas y b) una política de supervisión.

En el marco de rendición de cuentas se destaca el compromiso del PNUD de promover una gestión de la ejecución basada en los resultados y la evaluación de los riesgos, así como los valores compartidos y una cultura de rendición de cuentas y transparencia.

La política de supervisión del PNUD comprende la organización de una supervisión independiente interna y externa para dar seguridades a la Junta Ejecutiva y al Administrador de que la organización cuenta con sistemas funcionales de control interno, incluida la evaluación del marco normativo, la utilización eficiente de los recursos y la adhesión a las normas de profesionalismo y ética en el PNUD.

---

\* La demora en la presentación de este documento obedece a la necesidad de compilar datos para proporcionar a la Junta Ejecutiva la información más actualizada posible.



El PNUD continuará reforzando la rendición de cuentas, a partir del progreso alcanzado. Aprovechará las enseñanzas derivadas de su propia experiencia y la de otras organizaciones internacionales para mejorar su marco de rendición de cuentas.

*Elementos de una decisión*

La Junta Ejecutiva tal vez desee a) tomar nota del marco de rendición de cuentas y de la política de supervisión y b) expresar su apoyo constante al fortalecimiento de las funciones de supervisión y aseguramiento.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción al sistema de rendición de cuentas del PNUD .....	4
A. Definiciones .....	4
B. Fundamentos de la rendición de cuentas en el PNUD .....	5
C. Componentes del sistema de rendición de cuentas del PNUD .....	6
II. El marco de rendición de cuentas del PNUD .....	7
A. Principios rectores de la rendición de cuentas en el PNUD .....	8
B. Elementos del marco de rendición de cuentas del PNUD .....	8
C. Mecanismos de seguimiento de la rendición de cuentas en el PNUD .....	10
D. La rendición de cuentas institucional, de la coordinación, programática y del personal en el PNUD .....	10
E. Progreso constante en el fortalecimiento de la rendición de cuentas y la transparencia en el PNUD .....	13
III. La política de supervisión del PNUD .....	16
A. Principios y características de la supervisión eficaz .....	17
B. Funciones y responsabilidades de supervisión .....	18
Junta Ejecutiva .....	18
Administrador .....	18
C. Arreglos institucionales (supervisión independiente externa e interna) .....	18
Supervisión externa independiente .....	19
Supervisión interna independiente .....	20
D. Normas profesionales para la supervisión interna .....	23
E. Mecanismos de presentación de informes a la Junta Ejecutiva sobre la supervisión. . .	24
F. Procedimientos para la divulgación del informe de auditoría interna. ....	26
 Anexos	
1. Definiciones de otros términos empleados. ....	28
2. Gráfico 1. Principales actores que intervienen en la rendición de cuentas del PNUD .	29
Gráfico 2. Marco conceptual del sistema de rendición de cuentas del PNUD. ....	30

## I. Introducción al sistema de rendición de cuentas del PNUD

1. De conformidad con la decisión 2008/8 de la Junta Ejecutiva, la Junta ha pedido que se celebren amplias consultas para tratar las cuestiones planteadas por sus miembros; en este documento se presenta un sistema mejorado e integrado de rendición de cuentas del PNUD que comprende a) un marco de rendición de cuentas y b) una política de supervisión. El documento responde también a la decisión 2007/29, en la que se pidió la formulación de “una política de supervisión que también defina los conceptos de rendición de cuentas y transparencia, así como de divulgación y confidencialidad en la administración de las actividades operacionales del PNUD, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS)”.

### A. Definiciones

2. El PNUD, el UNFPA y la UNOPS han convenido en que la armonización de las decisiones deben basarse en fuentes autorizadas como las resoluciones y decisiones de los órganos rectores (la Asamblea General o la Junta Ejecutiva), boletines oficiales (como el Boletín del Secretario General) y, según proceda, otras fuentes independientes y fidedignas.

3. A continuación se indican las principales definiciones empleadas en el presente informe sobre el sistema de rendición de cuentas del PNUD (que comprende el marco de rendición de cuentas y la política de supervisión), que se han armonizado con el UNFPA y la UNOPS, a petición de la Junta Ejecutiva. Estas definiciones básicas constituyen a grandes rasgos el fundamento del sistema de rendición de cuentas del PNUD. Otras definiciones figuran en el anexo 1.

a) La *rendición de cuentas*<sup>1</sup> es la obligación de i) demostrar que la labor se ha llevado a cabo en consonancia con las reglas y normas convenidas y ii) presentar informes imparciales y fieles sobre los resultados en relación con las funciones o los planes encomendados.

b) Por *información confidencial* se entiende<sup>2</sup>:

i) Información recibida o enviada a otros, en el entendimiento de que se mantendrá la confidencialidad;

ii) Información cuya divulgación puede poner en peligro la seguridad o integridad de una persona, violar sus derechos o constituir intromisión en su vida privada;

iii) Información cuya divulgación puede poner en peligro la seguridad de los Estados Miembros o resultar perjudicial a la seguridad o a la debida ejecución de una operación o actividad de la organización;

iv) Información amparada por inmunidad jurídica o actuación reglamentaria o que exponga a la organización a riesgo innecesario de litigio, o información relacionada con informes o investigaciones de auditoría interna;

<sup>1</sup> Fuente: Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), 2002 – fragmento.

<sup>2</sup> Fuente, i), vi) y viii): Boletín del Secretario General, SGB/2007/6, de fecha 12 de febrero 2007. Fuente, vii): Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, política de información pública.

- v) Documentos internos de las oficinas o comunicaciones entre diversos despachos, incluidos correos electrónicos y proyectos de documentos;
- vi) Información comercial, cuando su divulgación resulte perjudicial a los intereses financieros de la organización o de otras partes interesadas;
- vii) Información cuya divulgación podría, a juicio de la organización, menoscabar gravemente el diálogo sobre políticas con los Estados Miembros o asociados en la ejecución; y
- viii) Otros tipos de información que, por su contenido o las circunstancias de su elaboración o comunicación, deba considerarse confidencial.

c) Por *informe de auditoría interna* se entiende el informe definitivo de una auditoría, firmado por el Director de la Oficina de Auditoría e Investigaciones, que se remite al Administrador y a las entidades objeto de la auditoría para su consideración y la aplicación de las recomendaciones. El informe se remite también a la Junta de Auditores de las Naciones Unidas.

d) El *control interno*<sup>3</sup> es un proceso que realiza un órgano rector, la administración u otros funcionarios de una organización, con el fin de proporcionar seguridades razonables respecto del cumplimiento de los objetivos en lo concerniente a i) la eficacia y eficiencia de las operaciones, ii) la confiabilidad de los informes financieros, y iii) el cumplimiento de las normas y reglamentos.

e) Por *supervisión*<sup>4</sup> se entiende el proceso general de examen, seguimiento, evaluación, supervisión, presentación de informes y planes de auditoría, actividades, ejecución de políticas y resultados de la organización. Su finalidad es asegurar la rendición de cuentas institucional, financiera, operacional y ética, la eficacia de los controles internos y la prevención del fraude y la negligencia.

f) La *transparencia*<sup>5</sup> se refiere al proceso por el cual se proporciona información fiable y oportuna sobre las condiciones existentes, las decisiones y las acciones relativas a las actividades de la organización, y se facilita el acceso a esa información, así como su visibilidad y comprensión.

## B. Fundamentos de la rendición de cuentas en el PNUD

4. La rendición de cuentas en el PNUD se estableció en la resolución 26/88 de la Asamblea General y se reafirmó en su resolución 59/250. Se reiteró posteriormente en la resolución 62/208 sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, en la que se resalta el principio de apropiación nacional, según el cual las actividades operacionales se realizan en beneficio de los países receptores, a solicitud de ellos y

<sup>3</sup> Fuente: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, definiciones de *control interno* y *marco integrado*, adoptadas provisionalmente por las cinco organizaciones de las Naciones Unidas que participan en el proceso de armonización del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del sistema de las Naciones Unidas.

<sup>4</sup> Fuente: Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, informe de 2007, fragmento: A/60/883/Add.1, y Servicio de Investigaciones del Congreso de los Estados Unidos de América, fragmento, 2007: RL 30240.

<sup>5</sup> Fuente: Informe del Grupo de Trabajo sobre la transparencia y la rendición de cuentas, fragmento, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial y 22 países, 1998.

de conformidad con sus propias políticas y prioridades de desarrollo. En vista de que la labor del PNUD se desenvuelve en circunstancias cada vez más riesgosas, complejas y difíciles, resulta aún más importante fortalecer la supervisión y la rendición de cuentas en la organización. El PNUD entiende, por tanto, el creciente interés internacional por la rendición de cuentas, en vista de los cambios que se están produciendo en el ámbito de la asistencia y el desarrollo.

5. Junto con los organismos de las Naciones Unidas y otros asociados que se ocupan de la ejecución, el PNUD (por medio de sus programas mundiales, regionales y nacionales) debe responder ante los países en los que ejecuta sus programas, incluidos los beneficiarios de los proyectos, y ante sus donantes. Por ello, el PNUD atribuye suma importancia a la rendición de cuentas y la transparencia en sus actividades. En el gráfico 1 del anexo 2 se indican los principales actores que intervienen en la rendición de cuentas.

6. Las operaciones descentralizadas del PNUD permiten que sus oficinas en los países trabajen junto con los gobiernos de los países en que se ejecutan los programas para encontrar sus propias soluciones a los problemas mundiales y nacionales de desarrollo y dirigir y controlar su ejecución. Esto comprende también la creación y el fomento de la necesaria capacidad nacional. De esa manera, el compromiso del PNUD se hace efectivo mediante sus actividades de desarrollo, las juntas directivas de los proyectos y los sistemas de gestión de las oficinas en los países, y, a nivel de la institución, mediante su sistema de gestión institucional y la rendición de cuentas a la Junta Ejecutiva<sup>6</sup>.

7. La rendición de cuentas siempre ha estado integrada en la estructura del PNUD y sus procedimientos operacionales. Si bien el compromiso de rendir cuentas no ha variado, el contexto ha sido dinámico y la formulación, la aplicación y el cumplimiento del principio de rendición de cuentas han evolucionado.

8. Por consiguiente, el PNUD ha establecido un sistema institucional de rendición de cuentas que contribuye a una mayor transparencia, claridad y armonización de todas las actividades de la organización, de conformidad con la orientación proporcionada por las prácticas y normas internacionales y los nuevos sistemas institucionales. Ese sistema de rendición de cuentas a nivel de toda la organización está armonizado con el plan estratégico actualizado para el período 2008-2011.

### **C. Componentes del sistema de rendición de cuentas del PNUD**

9. El sistema de rendición de cuentas del PNUD se fundamenta en una serie de principios rectores básicos (para más detalles puede consultarse el capítulo II, sección A) y depende de la integración estratégica de múltiples actividades de rendición de cuentas que, en conjunto, forman la base para un examen estructurado y amplio de los programas en todo el PNUD. El sistema es la fuente principal de

---

<sup>6</sup> El órgano rector del PNUD y el UNFPA (integrado por 36 miembros), antes llamado Consejo de Administración, pasó a llamarse Junta Ejecutiva conforme a lo dispuesto en la resolución 48/162, de 20 de diciembre de 1993. Integrada por países en los que se ejecutan programas, así como por países donantes, la composición geográfica de sus miembros quedó estipulada en la misma resolución: 8 de Estados de África, 7 de Estados de Asia y el Pacífico, 4 de Estados de Europa oriental, 5 de Estados de América Latina y el Caribe, y 12 de Estados de Europa occidental y otros Estados.

normas de rendimiento, mediciones y requisitos en materia de presentación de informes, para asegurar que los programas estén armonizados con el plan estratégico actualizado en apoyo de los objetivos de desarrollo internacionalmente acordados, en particular los objetivos de desarrollo del Milenio, y a la vez respondan plenamente a las prioridades nacionales de desarrollo. El sistema sirve para asegurar que se identifiquen aquellos aspectos que pueden ser objeto de mejoras y fomentar un aprendizaje institucional más completo y que se adopten medidas al respecto después de realizar un examen planificado y periódico de la gestión de los 10 elementos del marco de rendición de cuentas (para más detalles, véase el capítulo II, sección B). Éste comprende cuatro facetas: la rendición de cuentas a nivel institucional, de la coordinación, programático y del personal. Al poner en práctica la política de supervisión del PNUD se asegura la adhesión a los marcos legislativos y reglamentarios y se garantiza la integridad de los elementos del marco de rendición de cuentas mediante un riguroso seguimiento y la presentación de informes. Esto se logra por medio de diversos exámenes y evaluaciones y se refleja en los informes presentados a la Junta Ejecutiva (véase el capítulo III, sección E).

10. El sistema de rendición de cuentas del PNUD comprende a) un marco de rendición de cuentas y b) una política de supervisión (véase una descripción gráfica en el anexo 2, gráfico 2).

11. En el *marco de rendición de cuentas* se describen los procesos de seguimiento, análisis y mejora del rendimiento en todos los aspectos de la labor de la organización. Esto comprende el marco reglamentario, y las políticas, los procesos y los procedimientos en apoyo del plan estratégico del PNUD para el período 2008-2011 (para más detalles, véase el capítulo II).

12. En la *política de supervisión* se especifican los procedimientos, los instrumentos y los plazos concretos de presentación de informes para ofrecer a la administración del PNUD y a las partes interesadas seguridades independientes, que comprenden evaluaciones en todos los niveles, de las intervenciones programáticas del PNUD a nivel mundial, regional y de los países. La política de supervisión forma parte integrante del sistema de rendición de cuentas del PNUD, por cuanto ofrece seguridades de manera independiente al Administrador, la Junta Ejecutiva y otros interesados (para más detalles, véase el capítulo III).

13. Las actividades de rendición de cuentas abarcan todas las actividades del PNUD en todos los lugares e incluyen un calendario de auditorías y evaluaciones vigorosas, independientes y cíclicas. Los resultados de esas actividades documentan en qué medida se están logrando los objetivos deseados y cómo se aprovecharán para impulsar un proceso permanente de mejora en todo el PNUD.

## **II. El marco de rendición de cuentas del PNUD**

14. El marco de rendición de cuentas del PNUD se basa en seis principios rectores básicos, 10 elementos de rendición de cuentas, diversos mecanismos de seguimiento y las descripciones respectivas de la rendición de cuentas.

## A. Principios rectores de la rendición de cuentas en el PNUD

15. El marco de rendición de cuentas del PNUD se fundamenta en *seis principios rectores básicos* que constituyen la base para la aplicación de las políticas, los procesos y los instrumentos de rendición de cuentas.

a) *La rendición de cuentas mutua y responsabilidades institucionales claras.* El PNUD, los asociados en la ejecución y los gobiernos de los países en que se ejecutan los programas tienen responsabilidades distintas y bien definidas con respecto al cumplimiento de sus obligaciones respectivas.

b) *La armonización con los objetivos y la rendición de cuentas institucionales.* El personal directivo debe rendir cuentas del logro de los objetivos institucionales en todas las dependencias, independientemente de su posición funcional.

c) *Una delegación de atribuciones oficial y coherente.* Las atribuciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas se definen claramente, se delegan oficialmente, y son coherentes. Esto comprende la segregación de funciones, esto es, que las principales funciones y responsabilidades relativas a la autorización y el trámite, registro y examen de las transacciones oficiales se asignen claramente entre los funcionarios. Supone también el deber de mantenerse informado. El personal directivo y los funcionarios deben adoptar por iniciativa propia medidas razonables para mantenerse informados de las políticas y normas pertinentes para la toma de decisiones y no pueden alegar desconocimiento de las políticas o los procedimientos establecidos.

d) *La consideración de los riesgos y de la relación costo-beneficio al adoptar decisiones.* Los riesgos, costos y beneficios de las diversas opciones deben considerarse debidamente al adoptar una decisión; hay que identificar y administrar los riesgos de manera responsable. Teniendo en cuenta la proporcionalidad entre el costo de un proceso, incluido el costo de la gestión del riesgo, y el valor del resultado que se quiere obtener, será posible dedicar los recursos administrativos limitados a los problemas de mayor prioridad e importancia potencial.

e) *El seguimiento fiable y verificable del desempeño y la presentación de informes al respecto.* Las partes responsables deben comunicar su desempeño mediante la presentación de informes periódicos adecuados sobre los resultados, con cuentas preparadas oportunamente e informes financieros y sustantivos fiables. La documentación debe ser clara y debe poderse verificar fácilmente.

f) *El más alto grado de integridad personal (autocertificación y conducta ética).* El ejercicio de las atribuciones del personal directivo se basa en el principio de la autocertificación. Por ejemplo, un director que presenta los resultados de un proceso de adquisición para su aprobación certifica, al hacerlo, que hay fondos disponibles y que la adquisición responde a los objetivos del proyecto. Los funcionarios deben indicar posibles conflictos de intereses con arreglo a las normas éticas.

## B. Elementos del marco de rendición de cuentas del PNUD

16. En el marco de rendición de cuentas del PNUD se destaca la importancia de definir claramente los elementos de la rendición de cuentas que incumben al



personal directivo y a las diversas partes interesadas. Estos elementos se ejecutan mediante una articulación precisa de las funciones, obligaciones y atribuciones (véase la descripción detallada que figura a continuación; consúltese también la representación gráfica del anexo 2, gráfico 2). La adhesión al marco de rendición de cuentas y su cumplimiento se evaluarán mediante las actividades de seguimiento y supervisión, y los resultados se comunicarán a la Junta Ejecutiva en los informes descritos en el capítulo III, sección E.

a) *Planificación y dirección estratégica.* El Administrador es responsable de brindar una visión y una dirección institucionales, previa consulta con la Junta Ejecutiva. Esa visión y orientación se plasman en el plan estratégico del PNUD, y en los programas mundiales, regionales y de los países y los planes administrativos que lo respaldan.

b) *Políticas y programa.* Se refiere a la clara definición de las operaciones, las políticas y los procedimientos de los programas, que es necesaria para ejecutar eficazmente los programas y los planes de trabajo aprobados, comprendida la custodia y vigilancia de los recursos suministrados al PNUD por los programas mundiales, regionales y de los países, así como por los programas de los fondos y cuentas asociados, esto es, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo la Capitalización, el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer y el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas.

c) *Resultados y rendimiento* se refiere a la responsabilidad del personal directivo de hacer cumplir los objetivos de la ejecución enunciados en el marco de los resultados de desarrollo y el marco de la presupuestación basada en los resultados.

d) *Gestión de las alianzas* se refiere a la colaboración efectiva con los asociados para el desarrollo, entre ellos los gobiernos de los países donde se ejecutan programas, los donantes, la sociedad civil y otras organizaciones de las Naciones Unidas que contribuyen a las metas y prioridades de desarrollo de los países donde el PNUD lleva a cabo sus actividades.

e) *Custodia* se refiere a la necesidad de que el personal directivo demuestre que administra debidamente los recursos que se le han confiado, velando por que haya claridad en la definición de las funciones, obligaciones y atribuciones y por que se establezcan en las oficinas sistemas integrados de vigilancia y control.

f) *Valores y cultura* se refiere a las medidas que adopta el personal directivo para dar ejemplo de liderazgo y promover las más altas normas de ética, en consonancia con la Carta de las Naciones Unidas, y para implantar en la oficina una cultura de rendición de cuentas y de transparencia.

g) *Gestión del riesgo.* En todos los niveles de la organización se determinan los riesgos, se mantienen perfiles de riesgos y se formulan y vigilan las medidas que adopta en consecuencia el personal directivo, como elemento integral de las operaciones del PNUD. La gestión de los riesgos institucionales influye directamente en los demás elementos del marco de rendición de cuentas.

h) *Aseguramiento de la calidad* se refiere a las medidas que adopta el personal directivo para establecer procesos que aseguren la calidad de los programas y operaciones, como encargar la realización de evaluaciones en los países y disponer

que las direcciones de la sede examinen las prácticas, las políticas y los productos basados en el conocimiento.

i) *El aprendizaje y la gestión del cambio* son un aspecto fundamental de la labor de desarrollo de la organización. El personal directivo debe estudiar los resultados de los exámenes de gestión independientes o internos y adoptar medidas concretas para aplicar las enseñanzas derivadas de ellos y gestionar el proceso de cambio en la oficina. A nivel de la organización, se refiere a la adopción de un enfoque sistemático respecto de la gestión del conocimiento y la aplicación de las enseñanzas derivadas de la evaluación de los programas mundiales, regionales y de los países, así como de las auditorías.

j) *Personal* se refiere al compromiso de la administración respecto del perfeccionamiento de los funcionarios y su adelanto profesional, procurando a la vez ofrecer las mejores condiciones de trabajo posibles.

### **C. Mecanismos de seguimiento de la rendición de cuentas en el PNUD**

17. El seguimiento es una función esencial de la gestión para verificar el logro de los resultados y evaluar el rendimiento a partir de datos comprobables. Es una función constante que tiene por fin proporcionar a la administración indicadores de la calidad, cantidad y oportunidad del progreso hacia la consecución de los resultados y los productos previstos, como base para informar a los sectores interesados, según proceda. Esto comprende la vigilancia del cumplimiento de los marcos reglamentarios, políticas y procedimientos del PNUD. La eficacia del seguimiento depende de que existan políticas, procedimientos, instrumentos y destrezas adecuados para lograr resultados a nivel personal, así como de las dependencias y la organización en su conjunto. El seguimiento permite al personal directivo corregir problemas recurrentes del sistema e incorporar las enseñanzas de la experiencia en las actividades futuras. En el contexto del PNUD, los directores de las direcciones responden ante el Administrador Asociado por el seguimiento del desempeño de las respectivas oficinas en los países y la adopción de las medidas necesarias para corregir problemas recurrentes de carácter programático y operacional. Los directores de las direcciones en la sede responden ante el Administrador Asociado por el seguimiento de la calidad del apoyo normativo y práctico que prestan a las oficinas del PNUD.

### **D. La rendición de cuentas institucional, de la coordinación, programática y del personal en el PNUD**

18. El marco de rendición de cuentas del PNUD está integrado en el plan estratégico para el período 2008-2011, en el que se establecen los resultados que se han de obtener en materia de programación, gestión y coordinación con las Naciones Unidas. El marco de rendición de cuentas se basa en los planes de trabajo de la organización y sus dependencias, el sistema de vigilancia del desempeño e información sobre los resultados en las diversas esferas de la labor del PNUD y el progreso alcanzado en el logro de los productos acordados. Se complementa mediante las políticas y los mecanismos de supervisión, con plazos definidos de

comunicación a la Junta Ejecutiva y el personal directivo superior a través de diversos informes, como se indica en el capítulo III, sección E.

19. Las políticas y normas de la organización para asegurar el cumplimiento se fundamentan en los marcos reglamentarios, y forman parte del marco de rendición de cuentas del PNUD, en el que se destaca el compromiso de la organización respecto de una gestión del desempeño basada en los resultados y en la evaluación del riesgo, así como la promoción de los valores compartidos y una cultura de rendición de cuentas y transparencia. El marco de rendición de cuentas se fundamenta en esos valores y esa cultura, respaldados por un conjunto de principios rectores, funciones, responsabilidades, facultades y expectativas de gestión documentados oficialmente, y políticas, procesos e instrumentos de rendición de cuentas para fomentar la capacidad y el aprendizaje permanente. La presentación de informes a la Junta Ejecutiva es un elemento importante del marco de rendición de cuentas del PNUD, que ayudará a racionalizar y reforzar los informes que se presentan actualmente a la Junta Ejecutiva.

20. El marco de rendición de cuentas del PNUD comprende cuatro niveles integrados: la rendición de cuentas institucional, de la coordinación, programática y del personal, con responsabilidades y mecanismos de apoyo claramente definidos.

21. *Rendición de cuentas institucional.* Como organización, el PNUD (por conducto del Administrador y del Administrador Asociado) rinde cuentas a la Junta Ejecutiva por la dirección administrativa y el logro de los resultados de los programas a nivel mundial, regional y de los países, conforme hayan sido aprobados por la Junta Ejecutiva. El PNUD debe seguir de cerca los indicadores y objetivos señalados en su plan estratégico e informar sobre ellos. Las resoluciones derivadas de la revisión trienal amplia de la política, el plan estratégico del PNUD aprobado por la Junta Ejecutiva y las matrices de sus resultados de desarrollo e institucionales forman parte de la base de la rendición de cuentas del PNUD a los Estados Miembros que, a su vez, responden ante sus ciudadanos o ante los beneficiarios de los proyectos, o ambas cosas, por los respectivos objetivos y prioridades de desarrollo.

22. *Rendición de cuentas de la coordinación.* La rendición de cuentas relativa a la coordinación en el marco del PNUD está enunciada en su Plan estratégico, en el que se indica que: "... se ha pedido al PNUD que refuerce su función de apoyo para el fomento de la coordinación, la eficiencia y eficacia de todo el sistema de las Naciones Unidas en los países. En sus resoluciones 59/250 y 62/208, la Asamblea General reiteró que la gestión del sistema de coordinadores residentes seguía dependiendo firmemente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo."<sup>7</sup> En su resolución 62/208, la Asamblea General reconoce expresamente el papel fundamental que desempeñan los coordinadores residentes en la coordinación de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en los países a fin de mejorar la eficacia de su respuesta a las prioridades nacionales de desarrollo de los países en que se ejecutan programas, inclusive mediante la aportación de recursos apropiados y la rendición de cuentas. En ese contexto, el PNUD seguirá adaptando su función de gestión a las necesidades cambiantes de los Estados Miembros y del sistema de las Naciones Unidas, a fin de actuar con más efectividad y eficiencia en la consecución de resultados en materia de desarrollo.

<sup>7</sup> Fuente: Párrafo 19 del Plan estratégico del PNUD para el período 2008-2011, aprobado por la Junta Ejecutiva (DP/2007/43/Rev.1).

Como entidad encargada de la gestión del sistema de coordinadores residentes, el PNUD aprovechará sus ventajas, experiencia y recursos económicos para aumentar la eficacia, eficiencia y coherencia generales de las Naciones Unidas. El Plan estratégico del PNUD para el período 2008-2011 expone en detalle los esfuerzos emprendidos para definir una función de coordinación más explícita y transparente del PNUD y asegurar que se establezca una clara diferencia entre el papel del PNUD relacionado con las conclusiones de sus propios programas y las funciones que cumple en nombre y en apoyo del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

23. *La rendición de cuentas programática* del PNUD se enuncia en su plan estratégico, en el que se observa que "... el PNUD sigue prestando apoyo normativo y técnico, encarando y abogando por que se encaren los desafíos multisectoriales en materia de reducción de la pobreza y del VIH/SIDA, gobernanza democrática, prevención de las crisis y recuperación posterior, y medio ambiente y desarrollo sostenible. Con su actividad en esas esferas, así como en la promoción de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, el PNUD presta apoyo a los países en que se ejecutan programas y fortalece su capacidad de formular y aplicar estrategias de desarrollo que reflejen las circunstancias y los objetivos particulares de cada país en el marco general de los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente"<sup>8</sup>. Esa labor es estratégica e integradora, y va dirigida siempre a fortalecer la capacidad nacional. Se lleva a cabo conjuntamente con los gobiernos, en colaboración con las organizaciones de las Naciones Unidas, la sociedad civil y el sector privado, y con el apoyo de los países donantes y las instituciones financieras internacionales y regionales.

24. A nivel de los países, las conclusiones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) constituyen el marco general del apoyo que presta el sistema de las Naciones Unidas para lograr las metas de desarrollo nacionales. En un nivel inferior a éstas y al MANUD se sitúan los resultados específicos del programa del PNUD en el país, que son los cambios previstos en materia de desarrollo a los que el PNUD contribuye y por los que es en parte responsable, junto con los países en que se ejecutan los programas respectivos y otros asociados. En consonancia con los principios de la revisión trienal amplia sobre las políticas, los países deben considerar esos resultados como propios. El PNUD contribuye al logro de los resultados mediante los productos derivados de sus programas y proyectos. El PNUD presta apoyo a los países para que formulen sus propios programas, que son aprobados luego por la Junta Ejecutiva.

25. Las entidades de contraparte de los gobiernos participan directamente en la supervisión de las actividades del PNUD mediante las juntas de los proyectos y programas pertinentes, y se reúnen periódicamente con el personal de los proyectos y programas a fin de examinar los resultados obtenidos, encargar evaluaciones descentralizadas, analizar las recomendaciones de las evaluaciones y decidir qué medidas adoptar. El acuerdo básico modelo de asistencia, el documento del programa para el país y el plan de acción correspondiente son los principales instrumentos en que se basa la rendición de cuentas sobre los programas, entre los países en que se ejecutan y el PNUD. A nivel institucional, la rendición de cuentas y la presentación de informes se basan en los resultados obtenidos en los países y en la sede y se llevan a cabo mediante planes de trabajo formulados a nivel de las

---

<sup>8</sup> Fuente: Párrafo 20 del Plan estratégico del PNUD para el período 2008-2011, aprobado por la Junta Ejecutiva (DP/2007/43/rev.1).

dependencias, lo que contribuye a los marcos de resultados en materia de desarrollo e institucionales, a la vez que promueve las metas y prioridades de desarrollo nacionales. Cada dependencia proyecta sus resultados previstos en materia de desarrollo y de gestión en función de los resultados institucionales definidos en esos marcos. Los marcos contribuyen a una mayor precisión y facilitan la presentación de los informes institucionales sobre la contribución del PNUD a los resultados de desarrollo, en tanto que las oficinas del PNUD seleccionan los resultados más pertinentes para su contexto específico.

26. La rendición de cuentas en materia programática se funda en los principios de mutua responsabilidad que se han enunciado en diversos informes y en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda. La responsabilidad mutua por los asuntos programáticos supone la responsabilidad de los donantes de suministrar la ayuda de tal manera que contribuya a las estrategias de desarrollo de los países y la responsabilidad de los gobiernos receptores de utilizar la ayuda y otros recursos eficazmente. Esto comprende el mejoramiento de los elementos de contrapeso y salvaguardia que son fundamentales para el desarrollo (para más detalles, véase el anexo 1).

27. *Rendición de cuentas del personal.* A partir del concepto de mutua responsabilidad (véase la definición que figura en el anexo 1), los directores deberán proporcionar al personal recursos e instrumentos adecuados y delegar en él la debida autoridad. Los funcionarios utilizarán esos recursos, instrumentos y atribuciones de manera eficaz y eficiente, de conformidad con el marco reglamentario del PNUD, a fin de alcanzar objetivos y resultados. Los funcionarios deberán adoptar medidas por iniciativa propia para mantenerse informados de las políticas, los procedimientos y las normas que establezca la organización. Es deber de los funcionarios ejercer adecuadamente las responsabilidades que se les confíen, con una clara comprensión de las consecuencias, y explicar y justificar al funcionario que le confiere esas facultades los resultados alcanzados y la manera en que ha ejercido sus atribuciones. Los funcionarios del PNUD (incluido el personal directivo) rinden cuentas a la organización por su conducta ética y profesional y a sus superiores jerárquicos por la manera en que ejercen las facultades conferidas o delegadas en ellos para obtener los resultados acordados en materia presupuestaria y de desempeño.

## **E. Progreso constante en el fortalecimiento de la rendición de cuentas y la transparencia en el PNUD**

28. Desde 1997, cuando se presentó a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre la aplicación del sistema de rendición de cuentas (DP/1997/CRP.13), el PNUD ha puesto en marcha diversas iniciativas de gestión para reforzar la rendición de cuentas y la transparencia de su estructura descentralizada. Éstas son, entre otras:

a) *Marco integrado de recursos financieros.* El plan estratégico para el período 2008-2011 se ajusta al presupuesto cuatrienal por programas (arreglos de programación) y al presupuesto de apoyo bienal. Esto permite a la Junta y otros interesados observar la relación entre las prioridades estratégicas descritas y los recursos ordinarios y otros recursos necesarios para cumplirlas.

b) *Fortalecimiento del sistema de coordinadores residentes.* El PNUD continúa colaborando con otras organizaciones para reforzar el sistema de

coordinadores residentes e invertir en la ejecución de iniciativas de programación y de financiación conjuntas, como los fondos fiduciarios de donantes múltiples. También sigue colaborando con otras organizaciones para reforzar la rendición de cuentas del sistema de coordinadores residentes y la gestión fiduciaria y supervisión de los fondos fiduciarios.

c) *Procesos e instrumentos de gestión del riesgo institucional.* El Comité de Gestión del Riesgo Institucional, presidido por el Administrador Asociado, aprobó en febrero de 2007 la política de gestión del riesgo del PNUD. Los instrumentos y procesos de gestión del riesgo en el PNUD se han integrado en un sistema general, que permite a la organización identificar los riesgos de diversas fuentes, establecer prioridades entre ellos y administrarlos para fundamentar la toma de decisiones de gestión, prestar servicios a las entidades asociadas y lograr resultados de desarrollo. Al mismo tiempo, el PNUD ha intensificado sus esfuerzos para reducir los riesgos mediante el cumplimiento de las normas mínimas operativas de seguridad en sus oficinas.

d) *Inversión en programas de formación profesional del personal.* El PNUD continuará fomentando su capacidad básica mediante programas de certificación del personal en las esferas básicas de ejecución de proyectos, adquisiciones y gestión financiera y de los recursos humanos.

e) *Examen periódico de las políticas y directrices sobre funciones, responsabilidad y rendición de cuentas.* Los hitos fundamentales en este aspecto comprenden la formalización, en 2005, del marco de control interno del PNUD, en el que se establecen normas para salvaguardar los activos del PNUD y se estipula la distribución de las funciones de tramitación y aprobación de las actividades financieras y de adquisiciones del PNUD; la puesta en marcha del programa en línea del PNUD sobre las políticas y los procedimientos relativos a las operaciones, en el que se dan a conocer las normas operacionales y se ofrece orientación sobre los procedimientos administrativos fundamentales; y la aprobación de directrices y normas para las evaluaciones temáticas y programáticas, por parte del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

f) *Mecanismos de seguimiento del PNUD basados en los hechos.* Los hitos fundamentales en este aspecto comprenden i) la institucionalización de los sondeos por países del PNUD y los exámenes trimestrales de gestión de las direcciones regionales para estudiar aspectos importantes del desempeño del PNUD, como los de auditoría, evaluación, y gestión de los programas, financiera y de las adquisiciones; ii) la utilización de “tableros” del sistema Atlas para el seguimiento excepcional del desempeño de las dependencias, regional e institucional, y la identificación de problemas recurrentes de auditoría y evaluación.

g) *Comité Asesor de Auditoría Independiente.* Establecido en mayo de 2006, este Comité está integrado por cinco miembros con una amplia trayectoria y experiencia profesional complementaria. Son designados por el Administrador para asesorarlo en el cumplimiento de sus funciones relativas a la gestión financiera y la presentación de informes financieros, y sobre cuestiones de auditoría interna y externa, disposiciones de gestión del riesgo y sistemas de control interno y rendición de cuentas (para más detalles, véase el capítulo III, sección C).

h) *Jefe de la Oficina de Ética.* La función de ética se estableció oficialmente en el PNUD en 2007 con el nombramiento de un jefe interino de la Oficina de Ética.

Como resultado del proceso de contratación reciente, se ha designado un Jefe de la Oficina de Ética, que informa directamente al Administrador. En 2007, el PNUD amplió el requisito de divulgación de información financiera (aplicado a los funcionarios de categoría D-1 y categorías superiores) para incluir a los funcionarios cuyas responsabilidades principales están relacionadas con la adquisición e inversión de activos. Las funciones del Jefe de la Oficina de Ética se describen en el capítulo III, sección C.

i) *Promoción del comportamiento ético e investigación de denuncias de conducta indebida.* Los adelantos más importantes en esta esfera son i) el establecimiento de una línea telefónica confidencial para denunciar casos de conducta indebida, como el hostigamiento en el lugar de trabajo, el acoso sexual y el abuso de poder; ii) la formalización del marco jurídico relativo al incumplimiento del código de conducta las Naciones Unidas, en el que se aclaran las disposiciones y las políticas y los procedimientos de protección contra las represalias; iii) la divulgación de información sobre casos disciplinarios que atañen al PNUD; iv) la instauración de procedimientos para presentar reclamaciones fuera de los cauces oficiales, por medio de la Oficina del Ombudsman Conjunto, y v) la institucionalización de un código de conducta de aplicación obligatoria y de la formación ética de todos los funcionarios.

j) *Fortalecimiento de las funciones de supervisión del PNUD.* En 2006 se otorgó a la Oficina de Auditoría e Investigaciones y la Oficina de Evaluación un cierto grado de flexibilidad presupuestaria y recursos suficientes para cumplir los objetivos de su plan de trabajo, de conformidad con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección (JIU/REP/2006/2), y para reforzar la metodología de planificación de las auditorías basada en los riesgos. Con el apoyo de la Junta Ejecutiva, se aprobó una consignación presupuestaria adicional para el período 2008-2011 para fortalecer la capacidad de la administración de tratar los problemas de auditoría y mejorar la auditoría interna y la capacidad de evaluación del PNUD.

k) *Mejoramiento de la gestión basada en los resultados y la presentación de informes sobre el plan estratégico.* Aprovechando el sistema Atlas, el PNUD ha puesto en funcionamiento una plataforma de gestión mejorada, basada en los resultados, que: i) facilita la presentación de informes sobre el plan estratégico; ii) apoya la labor diaria de gestión de los programas de los directores en los países y regiones con instrumentos de gestión para obtener resultados en apoyo de las prioridades de desarrollo nacionales; iii) suministra al personal directivo superior del PNUD y a la Junta Ejecutiva información sobre el rendimiento para fines de contabilidad, aprendizaje institucional y adopción de decisiones; y iv) proporciona la base sustantiva para comunicar los resultados de los programas y proyectos del PNUD a la Junta Ejecutiva y al público en general.

l) *Directrices sobre la transparencia de los sitios web de las oficinas en los países.* Se ofrecen a las oficinas en los países instrucciones y directrices específicas sobre la información que se puede divulgar en sus sitios web. Se prevé que todas las oficinas aplicarán las directrices para fines de 2008.

m) *Implantación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) en 2010.* El PNUD se ha venido preparando para adoptar las

Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS)<sup>9</sup> en 2010 y ha cumplido una labor importante en lo que respecta a las políticas relativas a las Normas y sus consecuencias para los procesos administrativos del PNUD, la presentación de informes y el sistema Atlas. El PNUD se reúne periódicamente con las organizaciones del sistema de Naciones Unidas para asegurar un alto grado de armonización del sistema tras la adopción de las nuevas normas. El objetivo de esas medidas es alinear las políticas contables del PNUD con las mejores prácticas internacionales del sector público, para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas.

29. El PNUD aprovechará el progreso alcanzado por la administración para fortalecer la rendición de cuentas. Aplicará las enseñanzas derivadas de su propia experiencia y la de otras organizaciones internacionales para mejorar su marco de rendición de cuentas. La opinión muy favorable de la capacidad de rendición de cuentas del PNUD que han emitido organizaciones internacionales independientes y profesionales, como One World Trust<sup>10</sup>, en su informe mundial sobre la rendición de cuentas correspondiente a 2007, alientan a la organización a continuar aplicando las enseñanzas adquiridas en ese ámbito.

### **III. La política de supervisión del PNUD**

30. El presente capítulo responde a la decisión 2007/29 y a la decisión oral 2008/8 de la Junta Ejecutiva. La supervisión está constituida por un conjunto de actividades en que organismos independientes, internos y externos, dan seguridades al Administrador, la Junta Ejecutiva y los interesados de que existen sistemas funcionales y eficaces de control interno. La función de supervisión se ha basado tradicionalmente en el cumplimiento de los marcos legislativos y reglamentarios pertinentes. Con el tiempo, el alcance de la supervisión se ha ampliado más allá del cumplimiento de los marcos reglamentarios para abarcar también la evaluación del marco de políticas, la utilización eficaz de los recursos y la observancia de las normas profesionales y éticas. Con ello, actúa también como disuasivo del fraude y la negligencia.

31. Las actividades de supervisión articuladas en la política de supervisión permitirán evaluar la adhesión al marco de rendición de cuentas y su cumplimiento, y los resultados se comunicarán a la Junta Ejecutiva en los informes indicados en el capítulo II, sección E.

---

<sup>9</sup> Un conjunto de normas contables formuladas por expertos independientes, que las organizaciones internacionales consideran las mejores prácticas contables para el sector público. La aprobación de estas normas representa un paso importante en el empeño de armonizar la presentación de informes financieros en el sistema de las Naciones Unidas.

<sup>10</sup> One World Trust es una organización no gubernamental con sede en el Reino Unido que promueve la enseñanza y las investigaciones sobre los cambios que se precisan en las organizaciones mundiales para conseguir la eliminación de la pobreza, la injusticia y la guerra.



## A. Principios y características de la supervisión eficaz

### Principios de la supervisión eficaz

32. *Delegación de atribuciones.* Como se estipula en el Reglamento y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD, el Administrador es responsable de todas las etapas y todos los aspectos de las actividades financieras del PNUD, y debe rendir cuentas de ellos. Puede delegar la autoridad en el personal del PNUD, de conformidad con las disposiciones pertinentes del Reglamento y Reglamentación Financiera Detallada.

### Características de la supervisión eficaz

33. El tono que establecen la Junta Ejecutiva y el Administrador en los niveles más altos del PNUD, como parte de la doctrina de gestión, el estilo de funcionamiento y la cultura institucional, que consiste en esperar que la conducta de todo el personal del PNUD sea siempre ordenada, ética, económica, eficiente y eficaz, es el fundamento de la supervisión eficaz.

34. *Evaluación y gestión del riesgo.* Mediante una aplicación sistemática del análisis de los riesgos institucionales, la administración vigila y examina constantemente los cambios en el entorno; los progresos y factores que dificultan el logro de resultados; la gestión financiera y la presentación de informes; los resultados de las auditorías; y los resultados de los exámenes y evaluaciones importantes.

35. *Mejoramiento continuo y enseñanzas derivadas de la experiencia.* Los procesos de supervisión ayudan a determinar los medios de conseguir que los procesos institucionales sean más eficientes y eficaces, mejorando el rendimiento y la coherencia dentro del sistema de las Naciones Unidas, de conformidad con lo estipulado en la resolución 59/250 de la Asamblea General.

36. *Responsabilidad y rendición de cuentas por los resultados.* Véase el capítulo II, sección D.

37. *Principio de la auditoría única.* Como se indica en el informe del Secretario General (A/48/587) de fecha 10 de noviembre de 1993, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, el auditor externo del PNUD, es el único responsable de la comprobación de las cuentas de la organización. La Junta de Auditores tiene el derecho exclusivo de llevar a cabo auditorías externas de las cuentas y los estados financieros del PNUD. Si fuera necesario realizar estudios especiales, la Junta Ejecutiva puede solicitar a los auditores externos que realicen exámenes concretos y le presenten informes por separado sobre los resultados.

38. *Divulgación de información financiera.* De conformidad con la resolución 60/238 de la Asamblea General, de 15 de febrero de 2006, relativa a la gestión de los recursos humanos, y con los párrafos m) y n) de la cláusula 1.2 del Estatuto del Personal, los funcionarios del PNUD que cumplen los criterios referentes a la presentación de declaraciones de su situación financiera tienen la obligación de presentar cada año la correspondiente declaración.

## **B. Funciones y responsabilidades de supervisión**

39. Se entiende que la política de supervisión ofrece a la Junta Ejecutiva y al Administrador análisis y recomendaciones que les permiten desempeñar sus funciones de supervisión respectivas.

### *Junta Ejecutiva*

40. En la resolución 48/162 de la Asamblea General, en la que se establecen las funciones y responsabilidades de supervisión de la Junta Ejecutiva, se estipula la obligación de la Junta de “prestar apoyo intergubernamental y supervisar las actividades de cada fondo o programa en consonancia con la orientación normativa general que dan la Asamblea General y el Consejo Económico y Social, de conformidad con sus funciones respectivas establecidas en la Carta, a fin de asegurar que respondan adecuadamente a las necesidades y prioridades de los países receptores”.

41. Las funciones de la Junta, que se describen en detalle en el párrafo 22 de la resolución 48/162, son las siguientes: a) aplicar las políticas formuladas por la Asamblea General y las medidas de coordinación y orientación que reciba del Consejo Económico y Social; b) recibir información del Administrador sobre la labor del PNUD y ofrecerle orientación al respecto; c) garantizar que las actividades y las estrategias operacionales del PNUD se ajusten a la orientación normativa general determinada por la Asamblea y el Consejo, de conformidad con sus funciones respectivas establecidas en la Carta de las Naciones Unidas; d) vigilar el desempeño del PNUD; e) aprobar programas, incluidos los programas por países, según proceda; f) adoptar decisiones sobre los planes y presupuestos administrativos y financieros; g) recomendar nuevas iniciativas al Consejo y, por intermedio de éste, a la Asamblea General; h) fomentar y examinar nuevas iniciativas de programas, e i) presentar informes anuales al Consejo en su período de sesiones sustantivo, que pueden incluir recomendaciones, cuando proceda, para fortalecer la coordinación sobre el terreno.

42. Para que la Junta Ejecutiva pueda ejercer eficazmente sus propias responsabilidades en materia de rendición de cuentas y supervisión a nivel estratégico, debe contar con seguridades e informes independientes y objetivos de que las decisiones adoptadas a nivel normativo se ponen en práctica, los recursos se utilizan de manera adecuada y ética para los fines previstos, y la dirección está cumpliendo los objetivos establecidos por quienes determinan las políticas.

### *Administrador*

43. El Administrador es el responsable de las operaciones del PNUD y rinde cuentas ante la Junta Ejecutiva de todas las etapas y todos los aspectos de la gestión y ejecución de las actividades del PNUD, incluida la rendición de cuentas correspondiente a los fondos y programas asociados que administra el PNUD.

## **C. Arreglos institucionales (supervisión independiente externa e interna)**

44. La supervisión comprende: a) las medidas adoptadas para asegurar que todas las actividades programáticas y las dependencias orgánicas de la organización estén

sujetas a supervisión independiente, de conformidad con las normas profesionales (para más detalles, véase el capítulo III, sección D) y las mejores prácticas; b) los resultados de la labor de supervisión independiente, que se comunican a las partes competentes e interesadas con la periodicidad prescrita, que ejercen mutua responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, y c) las medidas adoptadas por la administración para poner en práctica las recomendaciones de la supervisión.

45. La supervisión se organiza a nivel institucional mediante: a) la supervisión externa independiente (la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, la Dependencia Común de Inspección y el Comité Asesor de Auditoría), y b) la supervisión interna independiente (la Oficina de Auditoría e Investigaciones, la Oficina de Evaluación y la Oficina de Ética).

### **Supervisión externa independiente**

#### *Junta de Auditores de las Naciones Unidas*

46. Las funciones y responsabilidades de supervisión de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas se enuncian en la resolución 74 (1) de la Asamblea General, de 7 de diciembre de 1946, y en las normas y procedimientos aprobados por la Junta en su 49º período ordinario de sesiones, celebrado del 30 de junio al 1º de julio de 2005, y enmendadas en el 35º período extraordinario de sesiones, el 7 de diciembre de 2005. La Junta de Auditores, en su condición de auditor externo de las cuentas de los programas y fondos de las Naciones Unidas, de conformidad con el artículo VII del Reglamento Financiero de las Naciones Unidas y su anexo, que también se aplican al PNUD, realiza auditorías independientes y presenta un informe a la Asamblea General sobre: a) la auditoría de los estados financieros y los cuadros pertinentes relativos a las cuentas del PNUD correspondientes al ejercicio financiero de que se trate; b) la conformidad de las transacciones al Reglamento Financiero y a la autoridad legislativa; y c) la información que la Junta de Auditores considere necesaria respecto de la eficiencia de los procedimientos financieros, el sistema contable, los controles financieros internos y, en general, la administración y gestión de la organización.

#### *La Dependencia Común de Inspección*

47. Las funciones y responsabilidades de supervisión de la Dependencia Común de Inspección (DCI) se enunciaron en las resoluciones de la Asamblea General 2150 (XXI), de 4 de noviembre de 1966, y 2360 (XXII), de 19 de diciembre de 1967, y ampliaron posteriormente en virtud de las resoluciones de la Asamblea General 2735 (XXV) A, de 17 de diciembre de 1970, y 2924 (XXVII) B, de 24 de noviembre de 1972. En su resolución 31/192, de 22 de diciembre de 1976, la Asamblea General decidió establecer la Dependencia Común de Inspección como órgano subsidiario permanente y aprobó el estatuto de la Dependencia, con efecto a partir del 1º de enero de 1978. En su resolución 60/258, la Asamblea General reafirmó la función de la Dependencia como único órgano de supervisión externa del sistema facultado para llevar a cabo evaluaciones, inspecciones e investigaciones en todo el sistema. Los informes de la Dependencia se presentan a la Asamblea General y a los órganos rectores de los organismos especializados, fondos y programas de las Naciones Unidas. El Administrador presenta un informe anual a la Junta Ejecutiva sobre el seguimiento y la aplicación de las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección.

### *Comité Asesor de Auditoría*

48. La función del Comité Asesor de Auditoría, en su condición de órgano independiente, es prestar asistencia al Administrador en el cumplimiento de las responsabilidades que le incumben respecto de la gestión financiera y la presentación de los informes pertinentes, los asuntos relacionados con las auditorías internas y externas, los arreglos para la gestión del riesgo y los sistemas de control interno y rendición de cuentas. La función primaria del Comité es prestar asesoramiento al Administrador sobre el desempeño de las responsabilidades de gestión, teniendo en cuenta el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada y el Reglamento y Estatuto del Personal, así como las políticas y los procedimientos aplicables al PNUD y al entorno en que funciona. Además, el Comité Asesor de Auditoría evalúa el programa de trabajo de la Oficina de Auditoría e Investigaciones y los recursos necesarios para ejecutar el programa de trabajo, y formula recomendaciones al Administrador a ese respecto. El Presidente del Comité Asesor de Auditoría cumple un papel importante en el nombramiento, la evaluación del desempeño y la destitución del Director de la Oficina de Auditoría e Investigaciones. El Comité Asesor presenta al Administrador un informe anual que se incluirá en el informe anual sobre auditoría interna e investigaciones, que se presenta a la Junta Ejecutiva.

49. El Administrador designa a los cinco miembros del Comité Asesor de Auditoría; todos los miembros son externos al PNUD y el Administrador designa un presidente entre los cinco miembros. El mandato de los miembros es de dos años, renovable una sola vez.

### **Supervisión interna independiente**

50. El Director de la Oficina de Auditoría e Investigaciones, el Director de la Oficina de Evaluación y el Jefe de la Oficina de Ética informan al Administrador, con el fin de prestar asesoramiento independiente a la administración. Cada oficina comunica independientemente a la Junta sus conclusiones e inquietudes.

### *Oficina de Auditoría e Investigaciones*

51. Las responsabilidades de *auditoría interna* de la Oficina de Auditoría e Investigaciones se establecen en la regla 103.02 del Reglamento Financiero. Teniendo debidamente en cuenta la necesidad de la plena independencia operacional de la función de auditoría, el Director de la Oficina de Auditoría e Investigaciones: a) establece el plan de trabajo anual de la Oficina; b) presenta informes a los directivos, y c) presenta un informe anual a la Junta Ejecutiva sobre las actividades de la Oficina, las deficiencias sistémicas encontradas en las auditorías, las medidas adoptadas por la administración para aplicar las recomendaciones de las auditorías y otras cuestiones importantes, según estime conveniente.

52. Las responsabilidades de *investigación* de la Oficina de Auditoría e Investigaciones se cumplen por medio de líneas telefónicas de consulta directa y otros sistemas de comunicación que permitan al personal y otras personas informar de faltas de conducta, como actos ilícitos, fraude, corrupción, mala administración, hostigamiento en el lugar de trabajo, acoso sexual y abuso de poder. Las investigaciones se realizan de manera independiente y las conclusiones se presentan a la Oficina de Apoyo Jurídico, para que adopte las medidas que corresponda.

53. La carta de la Oficina de Auditoría e Investigaciones, en la que se enuncian sus fines, atribuciones, políticas y procedimientos, fue aprobada por el Administrador, en consulta con el Comité Asesor de Auditoría.

54. La administración prepara respuestas a todos los informes de auditoría interna.

#### *Oficina de Evaluación*

55. La responsabilidad de la Oficina de Evaluación es prestar apoyo a la Junta Ejecutiva en su función de supervisión y al Administrador en la rendición de cuentas sustantiva. La evaluación también contribuye al aprendizaje institucional al aportar apreciaciones sistemáticas e independientes de los resultados, la eficacia y el impacto de las actividades sustantivas del programa, incluidos los fondos para fines especiales que dependen del Administrador.

56. Las responsabilidades de la Oficina de Evaluación como custodio de la función de evaluación, enunciadas en la política de evaluación (DP/2006/28), son las siguientes: a) preparar y revisar y actualizar periódicamente la política de evaluación del PNUD; b) presentar su plan anual a la Junta Ejecutiva; c) presentar informes anualmente a la Junta Ejecutiva sobre la función, las conclusiones y las recomendaciones de las evaluaciones acerca del cumplimiento, el aseguramiento de la calidad y el seguimiento de las evaluaciones realizadas por el PNUD y los fondos y programas asociados; d) mantener un sistema de registro de las respuestas de la administración a todas las evaluaciones; y e) avisar a los administradores de categoría superior de los problemas emergentes relacionados con las evaluaciones que tienen importancia para la organización. Los informes de evaluación, las respuestas de la administración sobre ellos y el seguimiento de las respuestas de la administración pueden consultarse en una base de datos de acceso público, el Centro de Recursos de Evaluación, que administra la Oficina de Evaluación.

#### *Oficina de Ética*

57. La función de ética se estableció en 2007. El Jefe de la Oficina de Ética fue designado en 2008 por el Administrador, a quien informa. El mandato de la Oficina de Ética se estipula en el boletín ST/SGB/2007/11, sección 3, que, como se indica en la sección 1.4, debe consultarse junto con el boletín ST/SGB/2005/22 sobre el establecimiento y mandato de la Oficina de Ética. El Jefe de la Oficina de Ética del PNUD es nombrado por un período de cuatro años, y al expirar su mandato no puede ser elegido para ocupar ningún otro cargo en el PNUD. Sus responsabilidades son: a) formular, examinar y difundir políticas y proporcionar asesoramiento sobre todas las cuestiones de ética en el lugar de trabajo (como el código de conducta, conflictos de interés o actividades externas), en consonancia con las normas de conducta comunes que se aplican a todos los funcionarios de las Naciones Unidas; b) sensibilizar al personal respecto de las normas éticas y el comportamiento que se espera de ellos; c) crear mayor conciencia de los valores, normas de conducta y procedimientos del PNUD mediante programas de orientación, aprendizaje e inducción, utilizando los medios de comunicación pertinentes, para reforzar continuamente el marco deontológico del PNUD; d) proporcionar al personal asesoramiento confidencial sobre el comportamiento ético y las normas de ética en el lugar de trabajo, incluidas las cuestiones de política y práctica relacionadas con la ética, conflictos de interés, divulgación de la situación financiera y protección contra posibles represalias; e) al recibir denuncias de represalias, determinar en

primera instancia si la acusación amerita una investigación más completa, de conformidad con las políticas vigentes y, de ser así, remitir el caso a las dependencias competentes para investigación, conforme a lo previsto en el capítulo II del Marco Jurídico del PNUD para tratar el incumplimiento de las normas de conducta de las Naciones Unidas, y f) ocuparse de la formulación y aplicación estratégicas de la política de divulgación de información financiera, y velar por que los funcionarios comprendan los requisitos y los fines de esa medida.

58. El Jefe de la Oficina de Ética presenta al Administrador un informe anual sobre su trabajo, y éste remite a la Junta Ejecutiva del PNUD un informe que comprende una perspectiva general de las actividades de la Oficina de Ética. En el informe se indica también el carácter general y el número de los casos presentados a la atención de la Oficina, así como los problemas éticos de carácter sistémico observados en el PNUD. Como se dispone en la sección 2.3 del boletín ST/SGB/2007/11, “el Presidente del Comité de Ética es responsable de dirigir a todos los oficiales de ética de los fondos y programas, a fin de promover el desarrollo y la consolidación de la capacidad, incluidos los niveles adecuados de personal profesional calificado, y de velar por que se emplee una metodología uniforme en la prestación de servicios relacionados con la ética”. Según lo previsto en la sección 4.1, “a fin de garantizar y asegurar que todas las cuestiones inherentes al cumplimiento de los deberes y las funciones de la oficina de ética del órgano o programa administrado por separado sean independientes y no estén sometidas a presión e influencia indebidas, el jefe de esa oficina de ética podrá remitir, a su entera discreción y en cualquier momento, todo asunto que sea del ámbito de competencia de esa oficina al Presidente del Comité de Ética de las Naciones Unidas para solicitar su asesoramiento y orientación, e informará de la remisión del asunto al jefe ejecutivo del órgano o programa administrado por separado”. Además, como se establece en la sección 4.3, “Si la oficina de ética respectiva, tras haber recibido una solicitud de asesoramiento o una denuncia presentada por un funcionario [en virtud de los apartados c) o e) de la sección 3 *supra*], no ha examinado oficialmente la solicitud en un plazo de 45 días, el funcionario podrá elevar el asunto por escrito al Presidente del Comité de Ética de las Naciones Unidas. Asimismo, si tras el fallo final emitido por la oficina de ética respectiva sobre un asunto sometido a su consideración por un funcionario, éste desea que el asunto vuelva a ser examinado, el funcionario podrá elevarlo por escrito al Presidente del Comité de Ética. En ese caso, el Presidente, tras consultar con el Comité de Ética, podrá emprender su propio examen independiente del asunto y presentar por escrito un informe al jefe ejecutivo del órgano o programa administrado por separado. A los fines de esta disposición, el examen independiente incluirá el examen de las medidas adoptadas previamente por la oficina de ética correspondiente, el establecimiento de las medidas adicionales necesarias, incluso, en el caso de los asuntos previstos en el apartado e) de la sección 3, el inicio de una investigación, si así se justificase en virtud de lo dispuesto en la política de protección contra las represalias de la oficina de ética correspondiente, y la presentación de recomendaciones al jefe ejecutivo del órgano o programa administrado por separado. El Presidente incluirá un resumen de todos esos casos en el informe anual de actividades de la Oficina de Ética de la Secretaría de las Naciones Unidas”.

## D. Normas profesionales para la supervisión interna

59. Las normas profesionales continúan evolucionando para mantenerse a la par de las circunstancias cambiantes; el PNUD adoptara las nuevas normas según proceda.

### *Normas de auditoría*

60. En el PNUD la auditoría se rige por las Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, promulgadas por el Institute of Internal Auditors (IIA), en las que se ofrecen “orientaciones para la realización de actividades de auditoría interna tanto a nivel de las organizaciones como de los auditores. Son el resultado de estudios, consultas y deliberaciones cuidadosos sobre los principios básicos de la prestación de servicios de auditoría interna” (véase el sitio web del IIA: <http://www.theiia.org>). Al hacer suyas las normas del IIA, se espera que la Oficina de Auditoría e Investigaciones observe un código de conducta y las normas sobre el desempeño que habrán de regir su labor y respecto de las cuales informará.

61. El aseguramiento de la calidad se obtiene mediante exámenes periódicos independientes realizados por expertos en la materia conforme a las normas y prácticas profesionales del Institute of Internal Auditors, a fin de evaluar el mandato, la estructura, las actividades y los recursos de la Oficina de Auditoría e Investigaciones aplicando las mejores prácticas del ejercicio de la auditoría interna.

62. La Oficina de Auditoría e Investigaciones formula sus planes de auditoría a partir de una evaluación de los riesgos. En la metodología de evaluación del riesgo que emplea la Oficina de Auditoría e Investigaciones en las auditorías de las oficinas en los países se tienen en cuenta factores cuantitativos, como la asignación de recursos o el volumen de las adquisiciones, y factores cualitativos, como las condiciones locales o los resultados de auditorías anteriores. La Oficina lleva a cabo la clasificación específica de los riesgos con la participación de las direcciones de la sede y las oficinas en los países, según proceda. Para más detalles sobre el método de planificación de las auditorías basado en la evaluación de los riesgos, véase el documento DP/2007/37.

### *Normas de investigación*

63. En el PNUD, la función de investigación se realiza de conformidad con las Directrices uniformes para las investigaciones, aprobadas en la cuarta Conferencia de Investigadores Internacionales.

### *Normas de evaluación*

64. En el PNUD, la evaluación se rige por la política de evaluación (DP/2006/28), aprobada por la Junta Ejecutiva en 2006, que se ajusta a las normas para la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, aprobadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. Esas normas se refieren a la independencia, la intencionalidad, la transparencia, la ética, la imparcialidad, la calidad, la puntualidad y la utilidad. La Junta Ejecutiva aprueba el programa de evaluación y el Director de la Oficina de Evaluación es el único responsable del contenido de los informes.

65. La calidad de la función de evaluación se asegura mediante exámenes periódicos entre pares que se llevan a cabo con los auspicios del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. La calidad de las evaluaciones independientes se garantiza por medio de grupos de asesoría externos. La política de evaluación estipula la realización de exámenes periódicos independientes.

66. La Oficina de Evaluación se encarga de asegurar la calidad de las evaluaciones descentralizadas a fin de establecer normas para la planificación, ejecución y utilización de las evaluaciones, elaborar y difundir metodologías y establecer los mecanismos institucionales para la aplicación de las normas.

#### *Normas éticas*

67. El marco jurídico del PNUD para los casos de incumplimiento de las normas de conducta de las Naciones Unidas ofrece amplio margen para la aplicación en el PNUD de las cláusulas 10.1 y 10.2 del Estatuto del Personal de las Naciones Unidas y del capítulo X del Reglamento del Personal, y actualiza y reemplaza las medidas y los procedimientos de rendición de cuentas y disciplinarios que estaban en vigor desde enero de 2004. El marco jurídico actualizado establece: a) disposiciones más amplias en que se definen los derechos y las obligaciones de los funcionarios cuando se trata de denunciar faltas de conducta, incluso respecto de la protección de los denunciantes de irregularidades, y las obligaciones del asesor de ética a ese respecto; b) una definición más detallada de la delegación de autoridad, incluida la autoridad del Administrador Asociado en la aplicación del proceso y las medidas disciplinarias; y c) aclaración de los derechos de los funcionarios relativos a las garantías procesales en el curso de una investigación y después de concluida ésta.

68. La función de ética en el PNUD se estableció a partir del 1° de diciembre de 2007. La función se ajusta a las disposiciones del boletín del Secretario General sobre “Aplicación de normas éticas en todo el sistema de las Naciones Unidas: órganos y programas administrados por separado”, publicado el 3 de diciembre de 2007.

### **E. Mecanismos de presentación de informes a la Junta Ejecutiva sobre la supervisión**

69. En vista de que la labor de desarrollo del PNUD es de carácter multilateral, descentralizado e intersectorial y responde a la demanda de los usuarios, es necesario contar con un sólido sistema de gestión basado en los resultados a fin de que los informes sobre la supervisión a) apoyen la gestión eficaz, el seguimiento y la presentación de informes de los programas de los países, regionales y mundiales; b) proporcionen a los altos directivos del PNUD y a la Junta Ejecutiva datos sobre el desempeño para los fines de la rendición de cuentas, el aprendizaje institucional y la adopción de decisiones, y c) ofrezcan una base sustantiva para comunicar los resultados de los programas y proyectos del PNUD al Administrador, la Junta Ejecutiva y otras partes interesadas. Con ello se cumplen los requisitos de presentación de informes de supervisión del PNUD a los principales encargados en el contexto de la rendición de cuentas y la comunicación de resultados a las que se hace referencia en el anexo 2, gráfico 1.

70. A continuación se indican los temas pendientes y los requisitos de presentación de informes que figuran en el programa de la Junta Ejecutiva y que se derivan de las



decisiones del Consejo de Administración y de la propia Junta Ejecutiva. Además, los incisos h), i) y j) del período de sesiones anual (de junio) de la Junta Ejecutiva corresponden a nuevos informes relativos al plan estratégico que serán presentados a la Junta Ejecutiva. En el documento DP/2007/43/Add.1 figura información detallada a ese respecto.

*Primer período ordinario de sesiones (enero)*

- a) Informe conjunto del PNUD/UNFPA al Consejo Económico y Social;
- b) Informe sobre la aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores.

*Período de sesiones anual (junio)*

- a) Informe anual del Administrador;
- b) Informe conjunto del PNUD/UNFPA sobre las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección;
- c) Informe anual sobre la evaluación, que contiene también el programa de trabajo de la Oficina de Evaluación;
- d) Informe anual sobre la auditoría interna y las investigaciones (con un anexo en el que figura el informe anual del Comité Asesor de Auditoría) y respuesta de la administración<sup>11</sup>;
- e) Informe anual de la Oficina de Ética y respuesta de la administración<sup>12</sup>;
- f) Observaciones sobre los proyectos de documentos de los programas por países;
- g) Informes sobre la ejecución de ciclos de programación anteriores;
- h) Informe anual sobre la aplicación del plan estratégico;
- i) Informe de mitad de período sobre el plan estratégico (en 2010).

*Segundo período ordinario de sesiones (septiembre)*

- a) Examen anual de la situación financiera;
- b) Información sobre los gastos de cooperación técnica en el sistema de las Naciones Unidas;
- c) Aprobación de los documentos de los programas por países;
- d) Arreglos de programación (cada cuatro años) (examen de mitad de período en 2009);
- e) Informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto sobre las estimaciones del PNUD para el presupuesto bienal (cada dos años).

<sup>11</sup> Adición propuesta al informe actual.

<sup>12</sup> Informe propuesto.

## **F. Procedimientos para la divulgación del informe de auditoría interna**

71. De conformidad con el párrafo 2.01 del Reglamento Financiero del PNUD, el Administrador es responsable de todas las etapas y todos los aspectos de las actividades del PNUD y rinde cuentas a la Junta Ejecutiva sobre ellos. Los informes de auditoría interna son un instrumento indispensable para el cumplimiento de esa responsabilidad y de la rendición de cuentas. Según la definición de la información confidencial que figura en el capítulo I, sección A, los informes de auditoría interna son de carácter confidencial. Dichos informes o partes de ellos pueden divulgarse de conformidad con los procedimientos que se indican en el párrafo 72, a menos que, a juicio del PNUD, ello redunde en grave menoscabo del diálogo sobre políticas con los Estados Miembros o los asociados en la ejecución. La divulgación de los informes de auditoría interna se lleva a cabo en el entendimiento de que existe una responsabilidad mutua de los Estados Miembros respecto del cumplimiento de los procedimientos enunciados en el párrafo 72.

72. En su segundo período ordinario de sesiones 2007, la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación hizo suya la recomendación relativa a la divulgación de los informes de auditoría interna, en la que se preveía que los informes se darían a conocer a los Estados Miembros, respetando las prerrogativas de gestión de los jefes ejecutivos y con sujeción a condiciones y criterios que habrían de definirse en el contexto de una política de la organización que no se aplicaría retroactivamente (CEB/2007/2, párrafo 50). Al aplicar las disposiciones sobre la divulgación de los informes de auditoría interna estipuladas en la política de supervisión del PNUD y presentadas a la Junta Ejecutiva en enero de 2008, deberán observarse los procedimientos que se indican a continuación, en relación con las solicitudes de los Estados Miembros de consultar los informes de auditoría interna, en el contexto de su responsabilidad de supervisión. Dichos procedimientos no se aplicarán con efecto retroactivo.

a) Los informes de auditoría interna podrán ponerse a disposición de los Estados Miembros para su consulta en el despacho de la Oficina de Auditoría e Investigaciones, previa solicitud por escrito al Administrador en la que se indique el propósito de la petición y se confirme la adhesión a los procedimientos de divulgación de los informes de auditoría interna, incluido su carácter confidencial. No se harán copias de los informes de auditoría interna.

b) Las solicitudes de los Estados Miembros se aplicarán únicamente a los informes de auditoría finalizados por la Oficina de Auditoría e Investigaciones.

c) El PNUD informará de inmediato a la Junta Ejecutiva y, si el informe de auditoría interna contiene conclusiones que se refieran a un Estado Miembro determinado, informará también al Gobierno de que se trate del propósito de la solicitud y subsiguiente divulgación del informe.

d) Los informes de auditoría interna se facilitan para consulta con carácter voluntario y sin perjuicio de las prerrogativas e inmunidades de las Naciones Unidas, incluidos sus órganos subsidiarios.

e) En determinados casos, cuando cierta información que se considere particularmente delicada se refiera a terceros o a un país, gobierno o administración, pueda comprometer una acción pendiente, o constituya una amenaza a la seguridad

o integridad de una persona, vulneración de sus derechos o intromisión en su vida privada, se podrán suprimir pasajes del informe de auditoría, o, en circunstancias excepcionales, se podrá denegar el acceso a él, a discreción de la Oficina de Auditoría e Investigaciones.

f) La parte solicitante mantendrá el carácter confidencial de la información divulgada y dirigirá cualquier pregunta relativa al informe de auditoría interna al jefe de la Oficina de Auditoría e Investigaciones.

73. Los procedimientos de divulgación de los informes de auditoría interna se examinarán periódicamente.

## Anexo 1

### Definiciones de otros términos empleados

**Marco de control interno**<sup>13</sup>: Todas las políticas, procedimientos, actividades de seguimiento y comunicación, normas de conducta y otras actividades que, en conjunto, contribuyen, entre otras cosas, a salvaguardar los bienes del uso indebido y la pérdida por estafa o error; garantizar la calidad de los informes internos y externos, mediante el mantenimiento de registros y cauces de información apropiados; y facilitar el cumplimiento de las leyes, los reglamentos y las políticas internas aplicables.

**Responsabilidad mutua**<sup>14</sup>: La responsabilidad de los donantes de suministrar la ayuda de tal manera que contribuya a las estrategias de desarrollo de los países y la responsabilidad de los gobiernos receptores de utilizar la ayuda y otros recursos eficazmente. Esto comprende el mejoramiento de los elementos de contrapeso y salvaguardia fundamentales para el desarrollo. En lo que respecta a los directores y el personal, los directores deben proporcionar recursos suficientes e instrumentos apropiados y delegar en el personal la autoridad que corresponda, y el personal debe utilizar esos recursos, instrumentos y atribuciones delegadas de manera eficaz y eficiente, de conformidad con el marco reglamentario de la entidad de las Naciones Unidas de que se trate, incluidos los elementos de contrapeso y salvaguardia, para alcanzar los objetivos y resultados de la entidad.

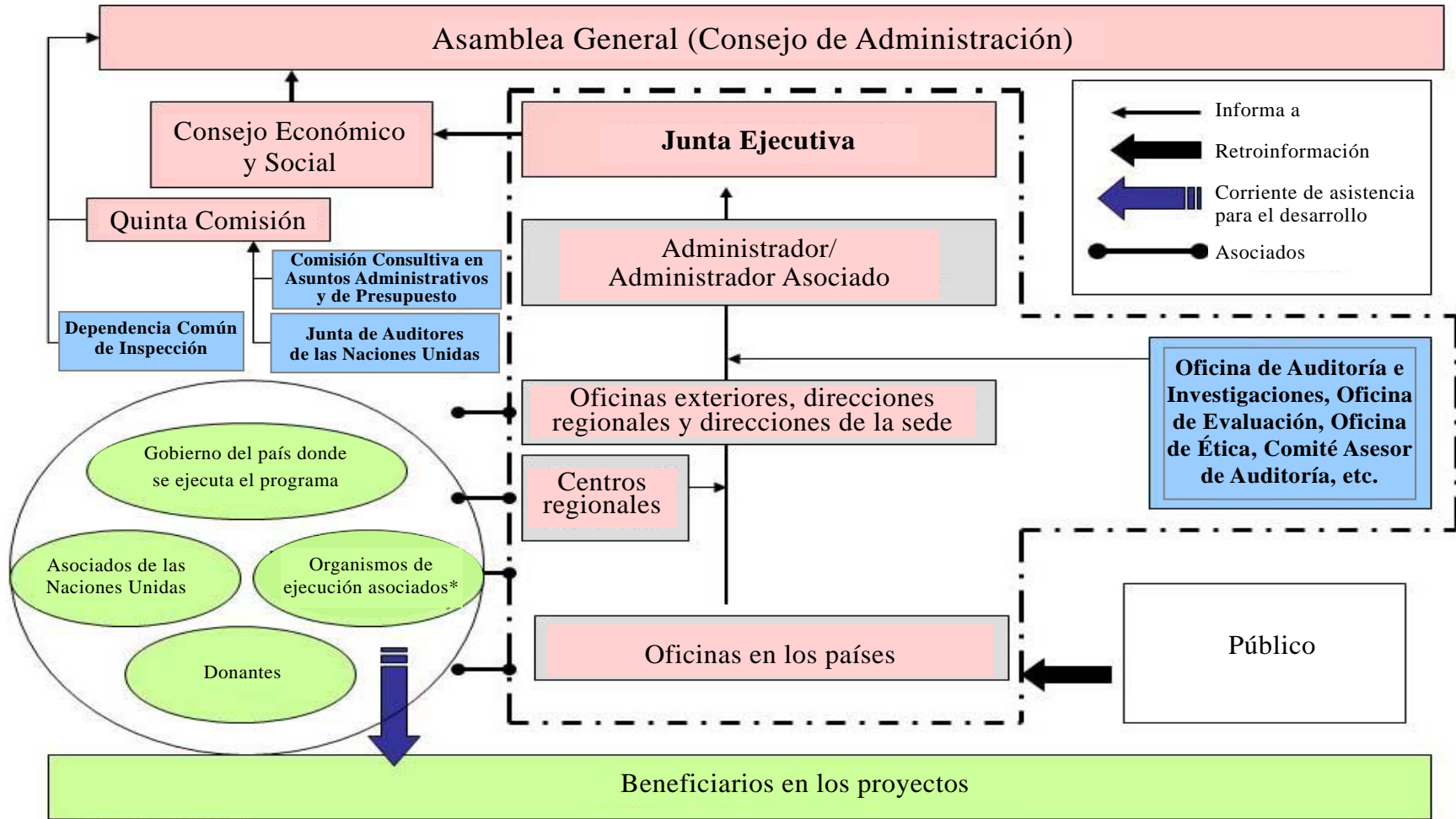
---

<sup>13</sup> Fuente: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, definiciones de control interno y marco integrado.

<sup>14</sup> Fuente: Banco Mundial, *Global Monitoring Report 2006: Millennium Development Goals: Strengthening Mutual Accountability-Aid, Trade and Governance*, y documentos internos del PNUD.

Anexo 2

Gráfico 1  
Principales actores que intervienen en la rendición de cuentas del PNUD



\* Incluidas las ONG.

Clave:

- Rosado: órganos/comités rectores
- Verde: asociados y beneficiarios de los programas
- Azul: mecanismos de supervisión institucional
- Gris: PNUD

Gráfico 2  
Marco conceptual del sistema de rendición de cuentas del PNUD

