



Asamblea General

Distr. general
19 de febrero de 2008
Español
Original: inglés

Sexagésimo segundo período de sesiones

Temas 126 y 128 del programa

Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas

Proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2008-2009

Marco para la rendición de cuentas, marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y marco para la gestión basada en los resultados

Informe del Secretario General

Resumen

El presente informe responde a lo dispuesto en la resolución 61/245 de la Asamblea General en la que los Estados Miembros pidieron al Secretario General que le presentara informes sobre lo siguiente: marco para la rendición de cuentas de la Secretaría; marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno; y marco para la gestión basada en los resultados. Responde también a la petición que figura en la resolución 59/272 de la Asamblea de que la Secretaría le presente cada año un informe en el que se recojan las medidas adoptadas con miras a aumentar la rendición de cuentas en la Secretaría.

En los últimos 10 años la labor de la Organización ha crecido con rapidez, lo que hace difícil que los Estados Miembros y la Secretaría vean con claridad si la Organización está haciendo las cosas bien y si está haciendo lo que es correcto. Se presentan ante ella grandes desafíos. No sólo se espera que la Organización haga más sino que trabaje con mayor rendición de cuentas, transparencia, eficiencia y eficacia. Debe haber una mayor concentración en los resultados pero, al mismo tiempo debe prestarse atención a la forma en que la Organización logra esos resultados, los ámbitos en que caben mejoras, los riesgos que son aceptables y las medidas existentes para que la Organización funcione de manera eficaz.

Los conceptos y propuestas que figuran en el presente informe y en su addendum tienen por finalidad lograr una Organización orientada plenamente a los resultados que prevea y mitigue los riesgos para lograr el éxito y que responsabilice a los directivos y al personal de todos los niveles por el logro de los resultados.



En el informe se propone una estructura de rendición de cuentas general que incluye tres elementos esenciales de la rendición de cuentas personal e institucional: ejecución y actuación profesional, cumplimiento e integridad. Estos tres elementos reflejan el compromiso de la Organización de lograr resultados respetando sus disposiciones, reglas y normas éticas.

El proyecto de estructura de rendición de cuentas se basaría en el marco para la rendición de cuentas existente, que es la cadena de responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas que fluye institucionalmente desde los órganos intergubernamentales al Secretario General y de manera personal a los directores y miembros del personal.

La estructura incluiría una nueva dimensión de la gestión del riesgo institucional y el control interno, que permitiría a la Secretaría adoptar un enfoque sistemático y global proactivo para identificar, evaluar, valorar, clasificar, gestionar y controlar el riesgo en toda la Organización.

La estructura de rendición de cuentas también reflejaría un marco de gestión basada en los resultados plenamente desarrollado, que incluyera un sistema de supervisión y evaluación mejor y más frecuente a fin de aumentar las posibilidades de lograr resultados.

En general, estos tres marcos, junto con sus vínculos a las estructuras y mecanismos existentes, deberían dar lugar a una Organización reforzada, mejor gestionada y más responsable.

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	1–8	3
II. Estructura general de rendición de cuentas	9–17	5
III. Marco para la rendición de cuentas	18–30	7
IV. Marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno.	31–59	11
V. Gestión basada en los resultados	60–91	22
VI. Conclusiones	92–103	38
VII. Recomendaciones	104	40
Anexos		
I. Resumen de los resultados de la encuesta sobre la rendición de cuentas		41
II. Incorporación del riesgo a la planificación de las auditorías		45
III. Catálogo de categorías de riesgo o “universo del riesgo”		47
IV. Criterios de clasificación del riesgo.		52
V. Matriz del riesgo y la eficacia del control (mapa de calor) – Riesgos de nivel 1		54
VI. Funciones y responsabilidades respecto de la gestión basada en los resultados.		57

I. Introducción

1. En su resolución 61/245, la Asamblea General pidió al Secretario General que le presentara informes sobre lo siguiente: marco para la rendición de cuentas de la Secretaría; marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno; y marco para la gestión basada en los resultados. Esta solicitud surgió de las recomendaciones recogidas en el informe del Secretario General sobre el “Examen amplio de la gobernanza y la supervisión en los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas” (A/60/883). Las recomendaciones se basaban en la premisa de que la mejora de la gestión y la supervisión requiere que se refuerce el marco de rendición de cuentas del personal directivo superior; la aplicación de un marco para la gestión del riesgo mediante la gestión del riesgo institucional y la asignación de responsabilidades para realizar controles internos; así como la aplicación general de la gestión basada en los resultados.

2. La Asamblea General también pidió al Secretario General que le presentara cada año un informe en el que se recogieran las medidas adoptadas con miras a aumentar la rendición de cuentas en la Secretaría (resolución 59/272).

3. Este informe se presenta en respuesta a las anteriores solicitudes de la Asamblea General. Tiene en cuenta la insistencia que se hace en el Documento Final de la Cumbre Mundial 2005 (resolución 60/1 de la Asamblea General) en la importancia de establecer mecanismos eficaces y eficientes de rendición de cuentas, y en él se ponen de manifiesto las sinergias existentes entre el marco para la rendición de cuentas, el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y el marco para la gestión basada en los resultados de la Secretaría. En el informe también se muestra la forma en que estos instrumentos de gestión complementan la labor de reforma de la gestión en curso, y la forma en que conjuntamente dará lugar a una estructura de rendición de cuentas general e integrada. El propósito es que, con esta estructura, la Asamblea General pueda pedir cuentas con mayor rapidez a la Secretaría por las actividades que realice y los resultados que logre, incluida la gestión de los recursos financieros y humanos, así como la gestión de las actividades recogidas en los programas. La Organización se centrará en los resultados más que en los insumos y productos de las tareas y procesos que lleve a cabo y hará hincapié en la conducta ética y el cumplimiento de las disposiciones y normas. Con esta práctica se reforzará en el seno de la Organización un sistema en que se adopten decisiones financieras teniendo en cuenta los resultados previstos, y no sólo el proceso para lograrlos. Al mismo tiempo, las Naciones Unidas diseñarán y pondrán en marcha un sistema de gestión del riesgo. Con ello, la Organización podrá lograr resultados óptimos mediante un análisis anticipado del riesgo y, en su caso, mediante la percepción de las ventajas que ofrecen las nuevas oportunidades.

4. En el informe figura un análisis de los tres instrumentos de gestión: el marco para la rendición de cuentas, el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno, y el marco para la gestión basada en los resultados, así como de sus vínculos con las estructuras y mecanismos existentes, incluidos aquellos de que dispone la Secretaría, como el Departamento de Gestión, la Oficina de Ética y la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas, así como con estructuras independientes o externas a la Secretaría, como la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) y el nuevo Comité Asesor de Auditoría Independiente.

5. Es preciso que la Secretaría modernice sus anticuadas prácticas de gestión y desarrolle una estructura de rendición de cuentas general que integre y exija responsabilidades a todos los que adoptan decisiones fundamentales para la Organización. Dicha estructura incluiría la rendición de cuentas dentro de la Secretaría, que iría desde el Secretario General al personal directivo superior y a los funcionarios, y en sentido inverso. También insistiría en la rendición de cuentas de la Secretaría a los Estados Miembros por el desempeño efectivo y eficaz de los mandatos legislativos.

6. Si bien los miembros del personal de todos los niveles tendrían que rendir cuentas, se está prestando especial atención al proceso de exigir responsabilidades al personal directivo superior por el desempeño de sus funciones, comenzando con la firma y publicación de los pactos anuales, ya que su desempeño representa de manera colectiva el de la Organización. Con miras al futuro, los pactos anuales permitirán que el desempeño del personal directivo se centre en el logro de los resultados que en los programas se exigen de la Organización de manera eficiente, transparente, y con una clara estrategia de gestión de los recursos humanos. El personal directivo superior será responsable de lograr los resultados a los que se comprometa en sus respectivos pactos individuales.

7. La mejora de la rendición de cuentas es un elemento esencial para una reforma efectiva de las Naciones Unidas. Como parte de un examen reciente del marco para la rendición de cuentas de la Secretaría, se realizó una encuesta para evaluar la percepción de la rendición de cuentas que tenía el personal (en el anexo I del presente informe figuran los resultados concretos de la encuesta). Un 80% de los que respondieron convinieron en lo siguiente: “En general, estoy a favor del cambio aun cuando ello suponga una modificación de la forma en que realizo mi trabajo o en que se me evalúa”. Sería oportuno y beneficioso que la Secretaría aprovechara el abrumador apoyo al cambio y adoptase las medidas necesarias para lograr que la Organización estuviese plenamente orientada a los resultados y rindiera cuentas a todos los niveles de autoridad.

8. En el informe figuran propuestas sobre la forma en que la Secretaría debe responder a este apoyo al cambio a través de la estructura general de rendición de cuentas. Se incluye un análisis detallado del marco para la rendición de cuentas, en el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y el marco para la gestión basada en los resultados. En la sección en que figuran las conclusiones se describe la forma en que la estructura general de rendición de cuentas abarcaría efectivamente cada uno de ellos con el fin de mejorar ampliamente las medidas que en la actualidad se aplican en la Secretaría.

II. Estructura general de rendición de cuentas

9. Teniendo en cuenta los tres exámenes recientes del marco para la rendición de cuentas, en el marco para la gestión del riesgo institucional y el marco para la gestión basada en los resultados de la Secretaría, así como las recomendaciones correspondientes de los órganos intergubernamentales y de supervisión, el Secretario General propone una estructura general de rendición de cuentas que incluye los tres elementos fundamentales de la rendición de cuentas institucional y personal: ejecución y actuación profesional, cumplimiento e integridad. Estos tres elementos reflejan el compromiso de la Organización de lograr resultados respetando sus disposiciones, reglas y normas éticas.

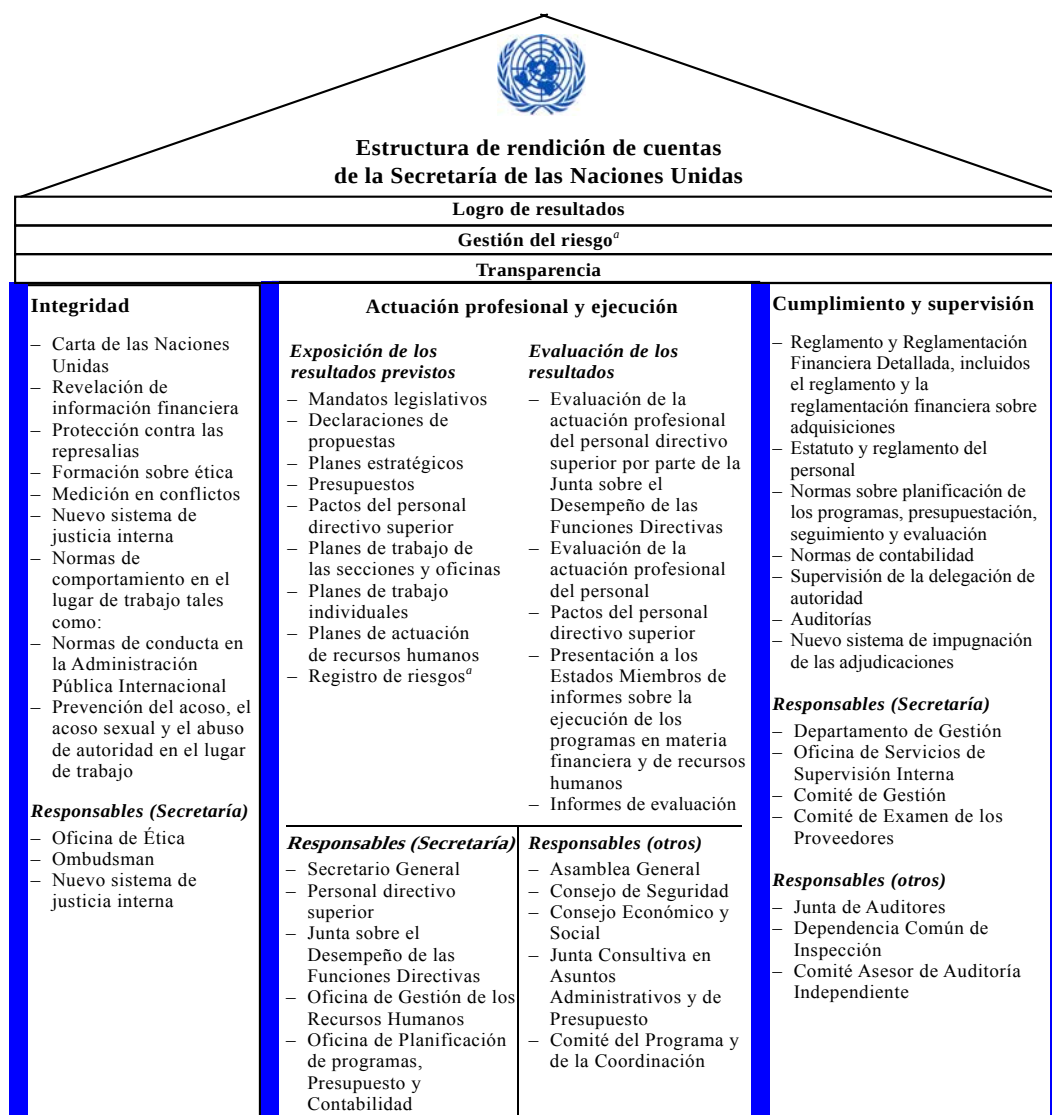
10. La nueva estructura se basaría en el marco de rendición de cuentas existente, con arreglo al cual el Secretario General delega su autoridad en el personal directivo superior para que aplique los mandatos de la Asamblea General y logre los resultados previstos dentro del nivel de recursos concedido. El Secretario General comunica estos resultados a los Estados Miembros, que pueden pedirle que rinda cuentas por el logro de los resultados previstos.

11. Los órganos de supervisión desempeñan un papel crucial en todo el proceso, tanto en la mitad del transcurso como a posteriori, ya que realizan actividades de supervisión para determinar si la Secretaría está logrando los resultados previstos y actuando de manera ética y en cumplimiento con las disposiciones y reglas por las que se rige su labor.

12. La nueva estructura también captaría la importancia de la relación entre la transparencia y la rendición de cuentas, que son conceptos que se refuerzan mutuamente. Sin transparencia, entendida como el acceso irrestricto a información actualizada y fidedigna sobre las decisiones y la ejecución (véase E/C.16/2006/4, párr. 49), sería muy difícil que los Estados Miembros imputaran responsabilidad a la Secretaría. Y sin rendición de cuentas, es decir mecanismos para informar sobre la utilización de los fondos de los Estados Miembros y consecuencias cuando no se cumplan los objetivos de ejecución previstos, la transparencia tendría muy poco valor. La existencia de ambas condiciones es indispensable para una gestión efectiva, eficiente y equitativa de la Secretaría.

13. En el gráfico I se indican los diversos instrumentos, mecanismos y aspectos relevantes de cada uno de los tres pilares de la estructura.

Gráfico I
Supervisión general: Estados Miembros


Responsables (Secretaría)

- Secretario General
- Personal directivo superior
- Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas
- Oficina de Gestión de los Recursos Humanos
- Oficina de Planificación de programas, Presupuesto y Contabilidad

Responsables (otros)

- Asamblea General
- Consejo de Seguridad
- Consejo Económico y Social
- Junta Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
- Comité del Programa y de la Coordinación

^a Propuesta de proyecto piloto.

14. El “pilar” del rendimiento que figura en el gráfico anterior incluye los diversos instrumentos de planificación que ponen de manifiesto lo que la Secretaría trata de lograr y los recursos necesarios para ello. En esencia, se trata de los documentos que especifican los resultados por los que la Organización espera que los Estados Miembros le exijan responsabilidad. Esta lista incluye mandatos legislativos, planes estratégicos, presupuesto, pactos anuales del personal directivo superior, planes de trabajo individuales, de sección y de oficina, y planes de acción de recursos humanos.

15. El pilar de la actuación profesional y la ejecución incluye también los mecanismos para exigir responsabilidades a cada miembro del personal y a la Secretaría en su conjunto por el logro de los objetivos recogidos en los documentos previamente mencionados. Estos mecanismos incluyen la evaluación por la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas de la actuación profesional del personal directivo superior contrastándolo con los objetivos y metas recogidos en los pactos anuales; la evaluación de la actuación profesional del personal a nivel de Subsecretario General e inferior; la presentación de informes financieros, sobre recursos humanos y de ejecución de los programas a los directores de los programas, el personal directivo superior, los Estados Miembros y los órganos de supervisión; y los informes de evaluación.

16. El pilar del cumplimiento y la supervisión incluye el Reglamento y Reglamentación Financiera Detallada, el Estatuto y Reglamento del Personal, el Reglamento y Reglamentación Detallada por la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación, y las normas en materia de contabilidad de la Organización. Los mecanismos utilizados para evaluar el cumplimiento individual y de la Organización con estas disposiciones, reglas y normas incluyen la supervisión de la delegación de atribuciones y la aplicación de recomendaciones de los órganos de supervisión, el sistema de impugnación de las adjudicaciones y las auditorías. Los responsables de evaluar el cumplimiento son el Comité de Gestión, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, la Junta de Auditores, la Dependencia Común de Inspección, el Comité Asesor de Auditoría Independiente y el Departamento de Gestión.

17. El pilar de la integridad incluye la formación obligatoria sobre ética para todo el personal, las Normas de Conducta en la Administración Pública Internacional, normas de comportamiento en el lugar de trabajo, como las políticas para prevenir el acoso y la explotación y el abuso sexuales, las obligaciones de revelación de información financiera y la protección contra las represalias por la denuncia de faltas de conducta. Entre los mecanismos de apoyo y asesoramiento conexos se encuentran la Oficina de Ética, el Ombusman y la nueva Oficina de Administración de Justicia, que deberá empezar a funcionar en el tercer trimestre de 2008.

III. Marco para la rendición de cuentas

18. El proyecto de estructura general de rendición de cuentas se basaría en el marco para la rendición de cuentas existente. Como se describe en informes anteriores sobre la rendición de cuentas (por ejemplo, A/60/312 y A/60/846/Add.6), la cadena de responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas fluye, de manera institucional, desde los órganos intergubernamentales al Secretario General y, de manera personal, hasta los directivos y miembros del personal. Posteriormente, la rendición de cuentas refluye, pasando por cada uno de estos eslabones, mediante las evaluaciones sobre la actuación profesional y la presentación de informes.

19. En virtud del Artículo 97 de la Carta de las Naciones Unidas, el Secretario General es el más alto funcionario administrativo de la Organización; y en virtud del Artículo 98 de la Carta, el Secretario desempeña las funciones que le encomiendan los órganos principales. Así pues, el Secretario General rinde cuentas a los Estados Miembros del cumplimiento de esos mandatos. Las facultades discrecionales del Secretario General en su calidad de más alto funcionario administrativo de la

Organización se regulan en los Artículos 100 y 101 de la Carta, así como en las disposiciones y normas en materia de personal, financieras y relativas a los programas que aprueba la Asamblea General. Su discrecionalidad a la hora de desempeñar sus funciones directivas se ejerce con arreglo a los mandatos que le encomiendan de manera colectiva los Estados Miembros y a los recursos que éstos ponen a su disposición para llevarlos a cabo.

20. A continuación figuran las definiciones funcionales de rendición de cuentas que utiliza la Secretaría, que representa la responsabilidad de ésta frente a los Estados Miembros por el cumplimiento de los mandatos que éstos le encomiendan y la presentación de resultados, así como la rendición de cuentas de cada uno de los miembros del personal por el logro de los objetivos establecidos en sus respectivos planes de trabajo, al mismo tiempo que cumplen con todas las normas y disposiciones existentes y actúan de manera ética:

a) *Rendición de cuentas institucional*: responsabilidad del Secretario General de explicar y justificar ante la Asamblea General y ante otros órganos intergubernamentales pertinentes, en un marco sistemático y siguiendo un procedimiento ordenado mediante el uso de mecanismos transparentes, el desempeño de la Organización a la hora de utilizar los recursos para lograr los resultados encomendados por los Estados Miembros en el seno de la Asamblea o de otros órganos intergubernamentales establecidos en virtud de la Carta de las Naciones Unidas;

b) *Rendición de cuentas personal*: deber de cada uno de los miembros del personal de ejercer de manera adecuada responsabilidades concretas, con un entendimiento claro de las consecuencias de sus actos, y de explicar y justificar ante los oficiales que le confirieron la autoridad para llevar a cabo su labor, los resultados logrados, así como la forma en que ejercieron dicha autoridad.

Con estas definiciones se da por supuesto que los Estados Miembros son responsables de proporcionar directrices estratégicas y recursos proporcionales a los mandatos encomendados a la Secretaría.

21. En la actualidad, el marco para la rendición de cuentas en la Secretaría está integrado por una amplia serie sin cohesión de normas, reglas, políticas, procedimientos, protocolos, incentivos, sanciones, sistemas, procesos y estructuras que repercuten en la forma en que se cumple la misión de la Organización, desde el modo en que las entidades de ésta presentan los resultados generales de los programas hasta la forma en que cada uno de los miembros del personal desempeña sus funciones y responsabilidades personales.

22. El marco cuenta con el apoyo de la labor de la Oficina de Ética, incluida la obligación de que los oficiales de categoría D-1 y superior y los funcionarios de todas las categorías que tengan responsabilidades fiduciarias o en materia de adquisiciones revelen sus datos financieros, así como la protección frente a la toma de represalias contra los funcionarios que denuncien faltas de conducta o cooperen en auditorías e investigaciones debidamente autorizadas.

23. Finalmente, el sistema de justicia interna, que será totalmente remodelado en 2008, es el último recurso que garantiza la rendición de cuentas entre las personas. El marco para la rendición de cuentas incluye también sistemas de control externos, informes de la Junta de Auditores, de la Dependencia Común de Inspección y del recientemente constituido Comité Asesor de Auditoría Independiente.

24. Aunque un reciente examen independiente del marco para la rendición de cuentas de la Secretaría no puso de manifiesto la existencia de brecha alguna, sí identificó puntos débiles concretos del sistema actual. A continuación figuran los tres temas generales que surgieron del examen:

- a) Las prácticas y la mentalidad de gestión de la Secretaría tiene que dejar de basarse en normas y cumplimiento para hacerlo en resultados y productos;
- b) Debe seguir aumentando la transparencia en el proceso de selección del personal directivo superior así como en el examen del desempeño de éste, por ejemplo, mediante el proceso de pactos del personal directivo superior;
- c) Deben cambiarse los métodos de preparación, motivación y examen de los directivos y del personal a fin de mejorar el desempeño y la rendición de cuentas de los funcionarios.

25. Como parte del examen del marco, se realizó una encuesta para evaluar las percepciones del personal respecto de la rendición de cuentas cuyos resultados respaldan la conclusión de que el marco actual para la rendición de cuentas no está fraccionado ni incompleto, si bien requiere ser reforzado, en particular en lo que se refiere a la gestión del desempeño del personal. Por ejemplo, aunque los que respondieron a la encuesta se mostraron generalmente positivos respecto a la seriedad de sus supervisores en lo que se refiere al sistema de evaluación de la actuación profesional, la mayoría de los encuestados se mostraron en desacuerdo con que el sistema electrónico de evaluación de la actuación profesional (e-PAS) se utilizara adecuadamente para evaluar y documentar su desempeño. Una mayoría también estuvo en desacuerdo en que el personal directivo tuviera capacidad para ayudar de manera efectiva a que el personal con una actuación profesional por debajo de la esperada mejorase su desempeño. Otro dato importante es que la mayoría de los encuestados opinaron que el personal cuyo rendimiento era alto no recibía una recompensa adecuada y que no se seleccionaba a los mejores candidatos en el proceso de ascensos.

26. Tras la evaluación del actual marco para la rendición de cuentas se identificaron nueve ámbitos para mejorar la rendición de cuentas en la Secretaría. Los ámbitos relacionados con los recursos humanos se coordinarán con la labor de reforma más general de los recursos humanos que en la actualidad se está examinando y llevando a cabo, ya que hay varias iniciativas en marcha en las que se comenzarán a abordar algunos de los ámbitos susceptibles de mejora que se identificaron en el examen. Estos nueve ámbitos son los siguientes:

- **Ámbito de mejora No. 1: elaborar un proceso escrito para la selección del personal directivo superior a fin de aumentar la transparencia.**

Repercusión sobre la rendición de cuentas: la transparencia en el proceso de selección del personal directivo superior promueve el apoyo y la confianza entre el personal y otros interesados respecto de las decisiones en materia de gestión y a nivel del personal directivo.

- **Ámbito de mejora No. 2: continuar con la aplicación, ampliación y perfeccionamiento del proceso de pactos del personal directivo superior haciendo especial hincapié en la presentación de resultados.**

Repercusión sobre la rendición de cuentas: el proceso de pactos pone de manifiesto el compromiso de los directivos con una mentalidad basada en los resultados estableciendo de este modo la pauta para pasar del acento en el cumplimiento a la orientación hacia los resultados.

- **Ámbito de mejora No. 3: seguir desarrollando mecanismos y parámetros de medición del desempeño orientado a los resultados para informar acerca de los progresos realizados.**

Repercusión sobre la rendición de cuentas: como se expone en la sección V del presente informe, el desarrollo y el perfeccionamiento de parámetros de medición significativos permite que los departamentos contribuyan a la misión y los objetivos estratégicos de la Secretaría.

- **Ámbito de mejora No. 4: revitalizar el sistema de evaluación de la actuación profesional (e-PAS) para convertirlo en un instrumento de desarrollo del personal más aceptado, flexible y valioso.**

Repercusión sobre la rendición de cuentas: replantear el e-PAS a fin de apoyar el desarrollo del personal para que éste tome conciencia de todas las posibilidades de la fuerza laboral y de su repercusión en el éxito de los programas.

- **Ámbito de mejora No. 5: seguir mejorando la tecnología del e-PAS a fin de convertirlo en un instrumento de uso más fácil y que preste un mayor apoyo a las operaciones sobre el terreno.**

Repercusión sobre la rendición de cuentas: la mejora de la tecnología repercute en un mayor cumplimiento por parte de los directivos y del personal de los requisitos de evaluación del desempeño, lo que permite que los miembros del personal calibren periódicamente el éxito de cada uno de ellos dentro del departamento correspondiente.

- **Ámbito de mejora No. 6: seguir desarrollando un plan de formación que incluya componentes obligatorios a fin de dotar a los directivos y al personal de los instrumentos necesarios para realizar su labor con mayor efectividad y mejorar el desempeño general de la Secretaría.**

Repercusión sobre la rendición de cuentas: con programas de capacitación ajustados a las necesidades se dota al personal de los medios y los conocimientos apropiados que necesitan para realizar su labor de manera efectiva y rendir cuentas por sus actividades diarias.

- **Ámbito de mejora No. 7: establecer mecanismos creativos, o desarrollar los ya existentes, a fin de recompensar y motivar al personal y reconocer su labor. Intercambiar ideas al respecto en la Secretaría.**

Repercusión sobre la rendición de cuentas: la creación de un ambiente de trabajo positivo, con incentivos y recompensas, contribuye de manera directa a mejorar la ejecución de los programas.

- **Ámbito de mejora No. 8: motivar a los funcionarios promoviendo un sentido de logros alcanzados y valores compartidos, y difundiendo y destacando las aportaciones de cada funcionario y del equipo al éxito de la organización.**

Repercusión sobre la rendición de cuentas: al establecer una base sólida respecto de la misión, los objetivos y las metas de las Naciones Unidas, la Secretaría puede crear una comunidad más compacta y fomentar el rendimiento y la rendición de cuentas personal y de grupo.

- **Ámbito de mejora No. 9: seguir haciendo un seguimiento e informando del estado del marco para la rendición de cuentas a fin de hacer visible su ejecución y evaluación.**

Repercusión sobre la rendición de cuentas: seguimiento de la ejecución y evolución del marco para la rendición de cuentas a fin de entender de manera efectiva los progresos y adaptarlo a las cambiantes necesidades institucionales.

27. La Secretaría se ocupará de cada uno de estos ámbitos en el transcurso de la labor de reforma.

28. El examen del marco para la rendición de cuentas actual reforzó también conclusiones anteriores de órganos de supervisión respecto de los procesos seguidos en la Secretaría para el seguimiento de la delegación de atribuciones. Una característica importante de una organización plenamente orientada a los resultados es la dotación de facultades a los directivos para asumir la responsabilidad de sus programas, incluidas las decisiones relacionadas con el personal y los recursos financieros. Estas responsabilidades son delegadas por el Secretario General a través del personal directivo superior a los supervisores directos y al personal con determinadas responsabilidades en cuestiones financieras, de recursos humanos y administrativa de otro tipo. La delegación de atribuciones, aunque es fundamental en una mentalidad de gestión orientada a los resultados, plantea riesgos para la Organización si no se regula adecuadamente y se supervisa de cerca.

29. La Secretaría no hace un seguimiento sistemático de la delegación de atribuciones. Para resolver este problema, la Organización debe compilar un inventario de la delegación de atribuciones existente y supervisarlos, actualizarlos e informar sobre ellos periódicamente. Los problemas que se detecten y las soluciones que se propongan deberán ser señalados a la atención de los directivos pertinentes o, en su caso, trasladadas a la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas para que adopte las medidas pertinentes.

30. También es preciso que la Secretaría refuerce el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión. El personal directivo debe rendir cuentas de la aplicación de las recomendaciones encaminadas a mejorar la ejecución de los programas de que son responsables, reducir el riesgo y aumentar las posibilidades de lograr resultados. La estructura propuesta aseguraría la adopción de estas medidas con la ventaja de un análisis adecuado del riesgo, como se expone en la sección que figura a continuación.

IV. Marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno

31. Para que el personal directivo rinda cuentas, debe entender plenamente todo el alcance de su labor, incluida la repercusión de los posibles riesgos. A continuación figura una sinopsis de la forma en que debe reforzarse y gestionarse mejor el enfoque actual de la Organización respecto del riesgo.

32. En todas las organizaciones, hay una evolución continua de sus objetivos, su estructura interna y del entorno en el que actúa y, como resultado de ello, un cambio continuo de los riesgos a que dicha organización se enfrenta. Las Naciones Unidas no son una excepción, especialmente si se tiene en cuenta la continua expansión de las operaciones sobre el terreno (que ha dado lugar, en particular, a un aumento

de los riesgos en materia de seguridad). Ha habido un aumento importante de los arreglos de supervisión, ámbito en que en los últimos cinco años han aumentado a más del doble los recursos dedicados a la supervisión interna así como una duplicación, en el mismo período, de las recomendaciones de supervisión externa. Sin embargo, el enfoque actual de la Organización con respecto al riesgo y a los controles refleja en gran medida el que se determinó en un momento en que se centraba en los funcionarios internacionales de la Sede. Dicho enfoque ya no refleja plenamente la evolución de las operaciones mundiales y los consiguientes riesgos que conllevan. Es hora de desarrollar un enfoque para la gestión sistemática y proactiva del riesgo y de los controles de la Organización, que podría elaborarse en el marco de una estructura general de rendición de cuentas.

33. Para que haya una gestión efectiva del riesgo, debe haber ante todo un entendimiento de lo que se entiende por “riesgo”. El riesgo es el resultado de la incertidumbre respecto de los objetivos, es decir, un suceso, circunstancia o consecuencia que afecta al logro de los objetivos. Por tanto, la gestión del riesgo es el proceso de ayudar al personal de la Organización a entender, evaluar y gestionar el riesgo y, de esa forma, aumentar la probabilidad de que la Organización cumpla con sus mandatos u objetivos. El control interno es un proceso establecido para llevar a cabo las funciones de la Organización de manera ordenada y eficiente, asegurar el cumplimiento de las políticas en materia de gestión, proteger los bienes de la Organización y proporcionar garantías razonables respecto al logro de los objetivos de ésta. Una forma de gestionar el riesgo es mediante la aplicación de controles internos adecuados.

34. En el sector público, la opción de trasladar la responsabilidad de un riesgo determinado, quizá a través de la contratación, el recurso a fuentes externas o la concertación de seguros, o de evitarlo totalmente no llevando a cabo una actividad concreta no siempre es posible. A las entidades del sector público se le encomiendan mandatos que no pueden realizar otros. Estos mandatos deben cumplirse, y las organizaciones del sector público deben aceptar riesgos que otras entidades no estarían dispuestas a aceptar, y buscar formas de gestionar mejor esos riesgos. Las Naciones Unidas tienen un nivel muy alto de riesgo inherente (definido como el nivel de riesgo previo a cualquier actividad de gestión del riesgo), y actúan en un ámbito interno muy reglamentado, por lo que una gestión dinámica y coherente es la clave para asegurar el éxito en el logro de sus objetivos de manera eficaz y eficiente.

35. En la actualidad, los riesgos se gestionan hasta cierto punto en la Secretaría, pero no de manera uniforme ni sistemática. Entre los controles internos figuran en la actualidad el reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada, el reglamento del personal, el marco de presupuestación basada en los resultados, el manual sobre adquisiciones y otros similares, así como los controles inherentes a los sistemas informáticos administrativos, si bien no siempre están adaptados a las operaciones mundiales de la Organización, a los riesgos relativos de ésta y a la importancia de sus objetivos. En algunos departamentos y ámbitos de la Secretaría se están siguiendo algunas prácticas de gestión del riesgo¹, pero cada uno de ellos ha desarrollado sus propios procesos y metodologías que siguen criterios de gestión del riesgo diferentes, y que no cuentan con recursos suficientes ni están coordinados

¹ Entre ellos, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Seguridad, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, la Oficina de Gestión de los Recursos Humanos y el Tribunal Internacional para la ex Yugoslavia.

entre sí. Por ello, no comparten una metodología uniforme a la hora de identificar, evaluar y responder a los riesgos de los que se informa y, por tanto, se ve limitada la capacidad de la Organización de beneficiarse de manera colectiva de la labor de gestión del riesgo que realizan.

36. El fracaso en la gestión del riesgo es la principal amenaza para el logro del éxito. Es preciso un nuevo enfoque que se aleje de controles y gestión del riesgo individuales de departamento o unidad operacional y tenga como objetivo la adaptación del control y la gestión del riesgo a los mandatos y objetivos de la Organización y a las consiguientes funciones y actividades de toda la Secretaría. Con ello se lograría la incorporación sistemática de la gestión del riesgo en los procesos de adopción de decisiones y en las operaciones de la Organización. Al aplicar un nuevo sistema de gestión del riesgo a nivel institucional, la Secretaría podría determinar no sólo a nivel local sino a nivel mundial los riesgos que es preciso afrontar (por ejemplo, el desarrollo y la aplicación de medidas para modificar o gestionar los riesgos), y determinar la mejor forma de reducirlos.

37. En la actualidad, puede considerarse que en la Secretaría hay una aversión al riesgo en el sentido de que éste se percibe como algo que hay que evitar. La aplicación de medidas restrictivas de control para reducir la exposición al riesgo puede reducir también la capacidad de la Organización para actuar de manera satisfactoria y ofrecer resultados de manera oportuna y eficiente. Se propone que se diseñe una gestión del riesgo proactiva que permita nuevas formas de lograr mejores resultados. En otras palabras, el riesgo no tiene que ser negativo; si se gestiona de manera uniforme y cuidadosa, el riesgo puede crear nuevas oportunidades de éxito que, de otra forma, se habrían perdido. Otros de los beneficios previstos serían:

a) **Un uso más eficiente de los recursos.** La gestión efectiva del riesgo ofrecería medios para identificar los principales riesgos que existen para el logro de los resultados de los programas y la utilización de los recursos. La Secretaría evaluaría periódicamente si los controles de gestión interna de que dispone son fiables y suficientes para minimizar el riesgo de despilfarro, evitar el fraude y obtener los mejores resultados;

b) **Mejora de la gestión de los programas y proyectos.** Todos los programas y proyectos conllevan riesgos y no todos ellos de la misma magnitud. La evaluación del riesgo en la etapa inicial y de valoración de las posibilidades, y a lo largo de todo el ciclo vital del programa o proyecto, puede servir para la adopción de decisiones de gestión en ámbitos como la mejora de las previsiones, las actividades de planificación y ejecución, la determinación de responsabilidades para la gestión de riesgos identificados y la ayuda para la reducción de los costos mediante una asignación más eficiente de recursos;

c) **La capacidad de promover la innovación.** La Secretaría debe mantenerse al día de los avances en la utilización de las mejores prácticas y de la tecnología de la información vigente, para lo cual se requiere una mentalidad con menos aversión al riesgo, de pensamiento más avanzado y orientada a los resultados;

d) **Mejora de la supervisión.** Este objetivo se lograría proporcionando mejor apoyo a los procesos de adopción de decisiones de los órganos intergubernamentales y facilitando la planificación de auditorías basadas en el riesgo y la correspondiente clasificación por orden de prioridad de las conclusiones de las auditorías (véase el anexo II).

Marco y principios para la gestión del riesgo institucional y de control interno

38. Se propone un único marco integrado para la gestión del riesgo institucional y de control interno. La propuesta se ajusta a la idea vigente de que hay una convergencia de los marcos para la gestión del riesgo y de control interno que son específicos del control interno y externo de una organización². La gestión del riesgo institucional conllevaría un enfoque sistemático y global basado en normas internacionales elaboradas en el exterior³ para identificar, evaluar, clasificar, gestionar y controlar, de manera activa, el riesgo en todas las Naciones Unidas a fin de lograr mejor los objetivos de la Organización. El marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno que se propone se regiría por los siguientes principios:

- **Relación con los órganos principales, los Estados Miembros y los asociados.** La Secretaría y los principales órganos de la Organización que participan en los procesos de adopción de decisiones adoptarían un enfoque conjunto y uniforme respecto de la gestión del riesgo.
- **Examen.** El personal directivo superior y la Asamblea General, con el asesoramiento de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y del Comité Asesor de Auditoría Independiente examinaría periódicamente la efectividad del programa de gestión del riesgo a fin de evaluar si sigue contribuyendo de manera eficaz y efectiva al funcionamiento de la Organización a la luz del cambio de las condiciones operacionales.
- **Integración.** La sensibilización respecto del riesgo en la Organización reflejaría la de los principales órganos de ésta e influiría de manera constructiva en las decisiones cotidianas relacionadas con la gestión.
- **Apoyo y seguridad.** La gestión del riesgo proporcionaría apoyo para la determinación de los mecanismos y procesos adecuados con miras a gestionar los riesgos existentes de manera adecuada mediante un sistema coordinado de evaluación, respuesta e información sobre los riesgos, con indicadores de alerta temprana sobre futuros riesgos.

39. A fin de poner en práctica con éxito un marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno eficaz dentro de la Secretaría se aplicarían las siguientes directrices:

- a) El personal directivo de todos los niveles de la Organización asumiría la responsabilidad del riesgo y del control, y las actividades de riesgo y de control se integrarían en la práctica de todo el personal;
- b) Los riesgos significativos se identifican y gestionan mediante la aplicación uniforme de un enfoque y una metodología integrados, coordinados y sostenibles. Debe haber una sola política para toda la Organización, que se aplicaría individualmente con arreglo al nivel de riesgo;

² "Internal Controls-A review of Current Developments", Professional Accountants in Business Committee, International Federation of Accountants, agosto de 2006.

³ El marco que se propone incluye los correspondientes principios y características recogidos en las directrices sobre principios y aplicación de la gestión del riesgo de la Organización Internacional de Normalización.

c) El enfoque respecto de la gestión del riesgo institucional y el control debe ser general, disciplinado y uniforme. Debe agilizar e informar el proceso de adopción de decisiones en lugar de obstaculizarlo. La gestión del riesgo debe estar incorporada en los principales procesos operacionales (planificación estratégica, gestión financiera y operacional, y medición y gestión del desempeño);

d) Las responsabilidades y la rendición de cuentas respecto de la gestión del riesgo y el control deben ser claras y conocidas en cada etapa del proceso y en todos los niveles de la Organización;

e) El marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y los procesos conexos deben evolucionar continuamente;

f) Los resultados y productos y el cumplimiento de los criterios y requisitos inherentes al proceso de gestión del riesgo y de control deben evaluarse de manera independiente;

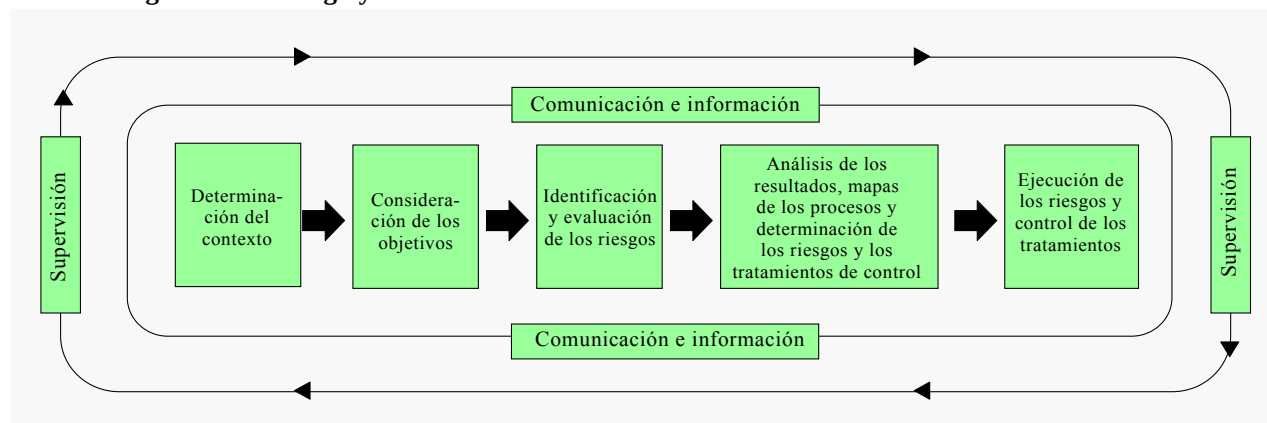
g) Debe haber información y comunicación periódica transparente respecto a las actividades y los resultados de evaluación y control del riesgo (al personal directivo superior correspondiente, al Comité de Gestión, al Secretario General y a la Asamblea General, por conducto de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y del Comité Asesor de Auditoría Independiente).

Actividades de gestión del riesgo institucional y de control interno

40. Las actividades de gestión del riesgo institucional y de control interno servirían de apoyo a los procesos existentes de adopción de decisiones de la Organización y repercutirían en ellos, desde la planificación estratégica a la adopción cotidiana de decisiones operacionales (véase el gráfico II).

Gráfico II

Proceso de gestión del riesgo y de control



41. Cada departamento elaboraría un plan para llevar a cabo sus propias actividades de evaluación y control del riesgo que reflejaría el entorno en el que actúa el departamento así como la frecuencia de presentación de informes necesaria. El proceso de gestión de riesgo institucional y de control interno conllevaría los siguientes elementos principales:

- **Determinación del contexto para la evaluación del riesgo.** Es necesario definir la razón por la que se realiza la evaluación del riesgo y los ámbitos que se van a abarcar. Este proceso incluye la elaboración de un catálogo descriptivo de las categorías y subcategorías de riesgo (el “universo del riesgo”; véase el anexo III) específicas de las Naciones Unidas. Ello ayudaría al personal, a los directivos y a los Estados Miembros a identificar los riesgos y a compararlos en toda la Organización. Se elaborarían criterios de clasificación para medir los riesgos en función de su repercusión y su probabilidad (véase el anexo IV). Los niveles de “apetito de riesgo”⁴ y de “tolerancia del riesgo”⁵ se determinarían mediante la presentación de propuestas como parte del proceso presupuestario y de su respaldo por la Asamblea General. Se establecerían criterios sobre la base del riesgo para considerar las solicitudes de flexibilidad presupuestaria y/o de control a fin de lograr en la mayor medida posible los objetivos de la Organización, como se examina en el párrafo 45 del presente informe.
- **Correspondencia entre los riesgos y los objetivos.** Los riesgos deben corresponderse con los mandatos y objetivos de las operaciones de la Secretaría, o ajustarse a ellos. Los riesgos inherentes a cada objetivo serían entendidos, calibrados y clasificados a fin de facilitar el proceso de determinación de las medidas necesarias para reducirlos.
- **Identificación y evaluación de los riesgos.** Este proceso conlleva la identificación del riesgo inherente (las consecuencias y la probabilidad de que haya riesgo), así como el nivel de las medidas de control y gestión existentes, recabando información entre los interesados y el personal pertinente de la dependencia que esté realizando la evaluación del riesgo. A todos los riesgos identificados durante el proceso de evaluación del riesgo se les asignará un titular, que será el encargado de hacer un seguimiento del proceso del riesgo, actualizar su gestión en modificaciones periódicas y notificar a los directivos cuando un aspecto del riesgo requiera atención inmediata.
- **Análisis de los resultados, elaboración de mapas para los procesos y determinación del riesgo y de los tratamientos de control.** Los riesgos identificados serán clasificados teniendo en cuenta sus consecuencias, su probabilidad y la eficacia de los controles existentes. A continuación, se elaborarán mapas en los que se fijarán estos riesgos a fin de adoptar las medidas pertinentes. Los riesgos también se equiparan en los mapas con funciones, procesos y actividades fundamentales que contribuyen a la aparición de riesgos o mediante los cuales se gestiona o controla éste. Tras la

⁴ El “apetito de riesgo” se define en general como la cantidad y el tipo de riesgo que la Organización está dispuesta a aceptar para lograr sus objetivos, y se establece a nivel institucional para toda la Organización.

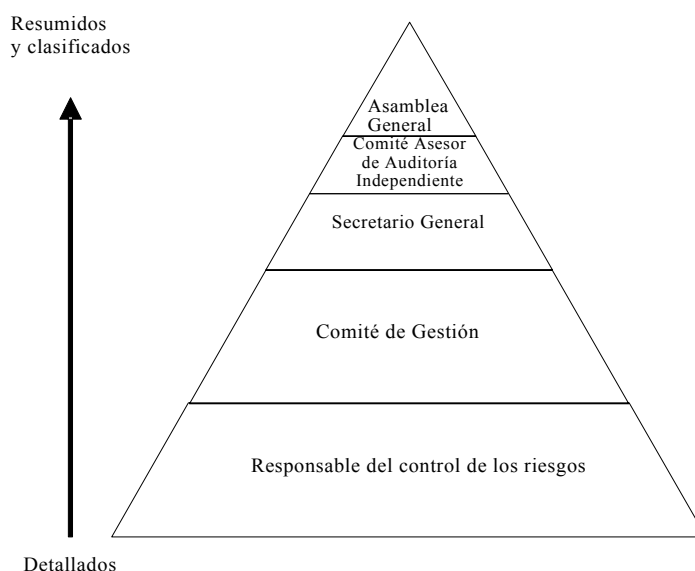
⁵ La “tolerancia del riesgo” es el nivel máximo específico de riesgo aceptable para un departamento, oficina, comisión, misión o tribunal a fin de cumplir los objetivos dentro del apetito de riesgo definido.

evaluación, los riesgos que requieran un tratamiento deberán ser asignados al titular correspondiente, que será el responsable de gestionarlos.

- **Comunicación del riesgo y presentación de informes al respecto.** Es preciso contar con información del proceso de gestión del riesgo y control en los diferentes niveles de la Organización (véase el gráfico III). Si bien pueden prepararse informes detallados, un perfil consolidado de los riesgos más importantes (véase el anexo V)⁶ tendría que ser examinado por el Comité de Gestión y por el Secretario General, comunicado al Comité Asesor de Auditoría Independiente y presentado formalmente a la Asamblea General por conducto de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. En el informe se recogerían los riesgos considerados más importantes en relación con los umbrales de riesgo determinados para la Secretaría en su conjunto.

Gráfico III

Jerarquía de los requisitos de presentación de informes sobre riesgos



- **Seguimiento de los riesgos y controles.** El seguimiento periódico de los riesgos es necesario porque la Secretaría funciona en un entorno constantemente cambiante. El proceso de seguimiento debe proporcionar seguridades de que existen controles adecuados para las actividades de la Organización, que los procedimientos son comprendidos y seguidos, y que se han extraído las enseñanzas pertinentes y se han identificado ámbitos susceptibles de mejora y adoptado las medidas pertinentes. Deben realizarse

⁶ También conocido como “riesgos de nivel 1”. Véase el anexo V en el que figura un ejemplo de cómo puede “trazarse un mapa” de los riesgos para su examen y cómo puede elaborarse una lista de riesgos de nivel 1.

auditorías periódicas del cumplimiento de las normas y las políticas, y deben revisarse las normas relativas al desempeño a fin de determinar posibilidades de mejora.

Determinación del apetito de riesgo y de la tolerancia del riesgo de la Organización

42. Sería importante determinar qué niveles de riesgo serían aceptables para llevar a cabo la labor de la Organización de manera eficaz. Ello serviría de base para que los órganos directivos determinasen la conveniencia de invertir en medidas adecuadas de reducción del riesgo, como el refuerzo o la relajación de los controles, pues se trata de un factor importante cuando la Organización dispone de recursos limitados.

43. Un ejemplo simple de los conceptos de apetito de riesgo y de tolerancia del riesgo pueden encontrarse en el ámbito de la asistencia humanitaria en situaciones de emergencia, en las que es necesario entregar suministros o equipo de emergencia a zonas afectadas en un plazo de entre 48 y 72 horas después de que se haya producido una situación de emergencia para lograr el objetivo de salvar vidas. En este caso, la tolerancia del riesgo podría ser de 48 horas (el nivel aceptable de riesgo), mientras que el apetito de riesgo podría ser de 72 horas, ya que más allá de este tiempo los suministros o el equipo llegarían demasiado tarde y, por tanto, la actividad habría fracasado en el cumplimiento de su objetivo. Los criterios de clasificación para medir el riesgo a la hora de determinar el apetito y la tolerancia del riesgo serán específicos en función del objetivo de salvar vidas, que es el pretendido con la actividad en el presente ejemplo.

44. Las tolerancias de riesgo de la Organización también son importantes desde el punto de vista de las funciones de supervisión. Las tolerancias de riesgo establecidas por la Asamblea General así como las evaluaciones de riesgo llevadas a cabo por los directivos se tendrían en consideración en la planificación de actividades de auditoría e inspección, en el análisis de las conclusiones, y en la identificación y clasificación de recomendaciones a los directivos. Los logros previstos y los indicadores de progreso para la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se refieren en la actualidad al concepto de “recomendaciones fundamentales de la auditoría”, cuya medición en el futuro deberá basarse en el riesgo relativo. Las prácticas de gestión y control del riesgo y las respectivas tolerancias de la Organización repercutirán en los recursos que se asignen a las actividades de auditoría. Los umbrales de tolerancia del riesgo también servirán a los directivos para evaluar mejor las recomendaciones de auditoría permitiéndoles evaluar las recomendaciones respecto de la tolerancia del riesgo establecida y de la eficacia en función de los costos de su aceptación.

45. El marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno también servirá para determinar los casos en que sería necesario ser flexible en los controles presupuestarios u operacionales a fin de lograr los objetivos de la Organización sobre la base del riesgo. Teniendo en cuenta las características internacionales únicas de la Organización y los mandatos de ésta, el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno tendría que facilitar el mantenimiento de normas de control apropiadas eficaces en función de los costos a la vez que permitir la flexibilidad, en las circunstancias apropiadas, de dichas normas a fin de cumplir exigencias operacionales, como sería el caso de un desastre humanitario. Las

modificaciones con medida de los controles o la aplicación de otras actividades de reducción del riesgo se realizarían en cumplimiento con directrices y umbrales previamente determinados en los que se determinarían los criterios y el nivel de autoridad y de aprobación necesarios para la flexibilidad del control a fin de cumplir con las exigencias operacionales. Estos criterios previamente determinados permitirían a los directivos calibrar mejor los riesgos en contraposición al desempeño a la hora de considerar la mejor manera de lograr los objetivos de la Organización.

Tratamiento del riesgo de fraude mediante mayores actividades preventivas

46. El riesgo de fraude y corrupción es un ámbito especializado del riesgo que requiere una gestión cuidadosa dentro del marco para la gestión de riesgo institucional y de control interno correspondiente, así como su examen en el marco de las actividades de valoración del riesgo y de evaluación y reducción del riesgo. Las funciones, procesos y actividades asociados con muchos de los riesgos identificados en la Organización son, por su propia naturaleza, susceptibles de fraude. De conformidad con las peticiones de la Asamblea General⁷ se han identificado una serie de medidas (recogidas en el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno) a fin de prevenir con mayor eficacia los actos fraudulentos y corruptos del personal y de terceros.

47. Prevenir es mejor que curar. Las actividades fraudulentas y corruptas malgastan recursos valiosos, constituyen una carga para las funciones administrativas y de investigación, y empañan la reputación de la Organización y del personal de ésta que la sirve con integridad. La existencia de actividades de prevención de la corrupción y del fraude eficaces ayudarán a la Organización a la hora de administrar y proteger sus escasos recursos, servirán de apoyo a la integridad de la Organización, protegerán su reputación y reducirán, en última instancia el número de casos que requieran la adopción de medidas administrativas, de investigación y sancionadoras.

48. Para hacer frente al riesgo de fraude y de corrupción, la Secretaría ha preparado, para su presentación a la Asamblea General, un plan de acción para la prevención del fraude y la corrupción a corto y medio plazo, que ha sido examinado por expertos externos. El plan incluye un enfoque global respecto de la elaboración de un sistema firme de prevención del fraude y la corrupción y en él se expone la forma en que las funciones existentes y las que se proponen actuarían de manera conjunta y efectiva.

Funciones, responsabilidad y rendición de cuentas de la Organización

49. Las actividades de gestión del riesgo y de control deben ser asumidas por los órganos directivos de la Organización. La responsabilidad de establecer un marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno corresponderá al

⁷ Véanse las resoluciones de la Asamblea General 58/4, anexo; 59/264, en cuyo párrafo 4 hace suyas las recomendaciones de la Junta de Auditores que figuran en el párrafo 349 g) de su informe (A/59/5 (vol. I), cap. II); 60/34, párr. 6; 60/254, párr. 13; y 60/266, secc. V, párr. 3.

Secretario General. En esta tarea, el Secretario General estará asistido por el responsable del control de los riesgos, que deberá proporcionar capacidad experta especializada y capacidad de apoyo al personal directivo en la labor de gestión activa del riesgo y de control en el seno de la Secretaría.

50. Los pactos del personal directivo superior con el Secretario General, que se han examinado anteriormente en el contexto del marco para la rendición de cuentas, también son elementos importantes de control interno. Sería necesario seguir examinando si deben aumentarse los pactos existentes mediante la incorporación de un informe certificado de cada Secretario General Adjunto en el que confirme su responsabilidad en el establecimiento y mantenimiento de un firme entorno de control interno como resultado del proceso de evaluación del riesgo. Podría requerirse a cada Secretario General Adjunto o persona que desempeñe un cargo equivalente que preparase y presentase anualmente al Secretario General dicho informe certificado como un instrumento más para reforzar la rendición de cuentas. En el informe certificado sólo se reflejarían los riesgos de cada ámbito de control respectivo, es decir en el caso de que el Secretario General Adjunto, sea también el titular del tratamiento del riesgo, y sería preciso integrarlo en la estructura del pacto existente. De establecerse, este informe no daría lugar a más obligaciones de auditoría.

51. Los Estados Miembros desempeñarían un papel importante en el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno al cumplir con sus obligaciones de gobernanza y supervisión. Inherente en la propuesta del marco integrado para la gestión del riesgo institucional y de control interno está el concepto de apetito de riesgo de la Organización, las tolerancias de riesgo de cada subprograma del presupuesto y el marco en el que puede concederse flexibilidad de control y presupuestaria. Estos aspectos se someterían al examen y respaldo de la Asamblea General al incorporarlos en el marco estratégico y en los documentos del presupuesto.

52. Además, el Comité Asesor de Auditoría Independiente prestaría asistencia a la Asamblea General en el desempeño de sus responsabilidades de supervisión, de conformidad con lo dispuesto en la resolución 61/245 de la Asamblea General, incluidas las funciones de asesorar a la Asamblea tanto respecto a la calidad como a la eficacia general de los procedimientos de gestión del riesgo y sobre las deficiencias en el marco de control interno de las Naciones Unidas. La aplicación que se propone del marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno sería necesaria para facilitar la ejecución de esas tareas y para que la Secretaría respondiera en consecuencia.

53. De conformidad con el mandato de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), la División de Auditoría Interna de la Oficina se encargaría del examen independiente de los resultados de las evaluaciones de riesgo que realizara el personal directivo, evaluando la efectividad del proceso de gestión del riesgo y las correspondientes exposiciones a riesgos, y reflejando los resultados en su plan de auditoría⁸. Anualmente se remitiría un informe sobre el riesgo a la OSSI a fin de que

⁸ Véase las normas internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna del Instituto de Auditores Internos. La norma de actuación 2110 relativa a la gestión del riesgo establece: “la actividad de auditoría interna debe servir para que la organización identifique y evalúe exposiciones importantes a riesgos, y se contribuya de ese modo a la mejora de los sistemas de control y gestión del riesgo”. Dentro de esta norma se encuentran las normas de aplicación 2110.A1 y 2110.A2 que dicen asimismo: “La actividad de auditoría interna debe supervisar y evaluar la efectividad del sistema de gestión de riesgo de la organización” y “La actividad de

ajustara su plan de auditoría interna con el perfil de riesgo de la Secretaría. El nivel de riesgo en lo que se refiera a las consecuencias y la probabilidad de ocurrencia, se utiliza generalmente para clasificar la importancia de una determinada zona a fin de incluirla en un plan de auditoría interna. Al hacerlo, la OSSI no duplicaría la labor de evaluación del riesgo del personal directivo sino que examinaría, analizaría y utilizaría la labor de este personal para sus propios fines de planificación de auditorías, y consultaría con el personal directivo sobre el proceso de evaluación del riesgo en la determinación final del plan de auditoría. La División de Auditoría Interna también evaluaría periódicamente aspectos de los procesos de gestión del riesgo institucional y de control interno a fin de validar que las tareas de identificación, evaluación, reducción, supervisión y comunicación del riesgo se realizan de manera adecuada y uniforme en la Organización (véase también A/61/605, párr. 39 a)).

54. La Junta de Auditores se encarga de realizar las auditorías de las cuentas de las Naciones Unidas de conformidad con el artículo VII del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas. Se prevé que los resultados de la evaluación del riesgo serán de utilidad para la labor de la junta, en particular para llevar a cabo su evaluación del funcionamiento del sistema de control interno de la Secretaría (véase párr. 7.5).

Requisitos de presentación de informes

55. Como base para la adopción de decisiones en pro del logro de resultados, sería esencial que la Organización informara sobre el estado de la gestión del riesgo, la evaluación del control y las actividades de seguimiento. Se requeriría un flujo de información estructurado y coordinado en ambos sentidos, a nivel interno, en el seno de la Secretaría, y a nivel externo hacia la Asamblea General y sus órganos subsidiarios (incluido el Comité Asesor de Auditoría Independiente).

56. Uno de los aspectos más importantes del proceso de gestión del riesgo institucional y de control interno es que proporcionaría transparencia a la hora de identificar, evaluar y comunicar el riesgo y de establecer estrategias y actividades de respuesta al riesgo. Se pondrían de manifiesto riesgos relevantes a nivel de departamento, oficina, comisión, misión y tribunal, se identificarían problemas comunes y se elaborarían respuestas adecuadas tanto a nivel local como en toda la Secretaría en los casos en que dichos riesgos y las respuestas a ellos fueran comunes y estuvieran coordinados. La presentación de información oportuna, transparente y precisa sobre el riesgo y el control permitiría a la Organización considerar el riesgo desde un punto de vista más general y proporcionaría información mejor y más uniforme de la que se dispone en la actualidad para la adopción de decisiones a todos los niveles, incluidos el personal directivo superior, el Secretario General, posiblemente una junta de evaluación del riesgo y la Asamblea General.

57. La responsabilidad en última instancia de la presentación de informes precisos y efectivos sobre el riesgo recaería en cada uno de los Secretarios Generales Adjuntos respecto de sus ámbitos de responsabilidad y en el Secretario General en

auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo en relación con los sistemas de gobernanza, operaciones e información de la organización en lo que se refiere a:

- Fiabilidad e integridad de la información financiera y operacional.
- Efectividad y eficacia de las operaciones.
- Protección de los bienes”.

lo que se refiere a los informes y la información sobre riesgos que se hubiera de presentar a la Asamblea General. El responsable del control de los riesgos prestaría asistencia en la tarea de evaluar y difundir información sobre los riesgos y las actividades de control, y prepararía informes consolidados y la demás información cuya divulgación pudiera requerirse que le solicitaran el Comité de Gestión, el Secretario General y la Asamblea General.

58. El responsable del control de los riesgos presentaría al Comité de Gestión y al Secretario General, anualmente, o con mayor frecuencia en función de los riesgos que surgieran, un perfil de riesgo consolidado de la Secretaría en el que figurarían los riesgos más importantes, para su posterior presentación a la Asamblea General por conducto de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. Este perfil del riesgo consolidado se elaboraría a partir de las evaluaciones anuales del riesgo realizadas por los departamentos, oficinas, comisiones, misiones y tribunales, utilizando los instrumentos y tecnologías necesarios para llevar a cabo el proceso. El perfil contendría información sobre el riesgo y sobre su control clasificada y resumida en la que aparecerían los riesgos que se considerasen más importantes para la Organización en su conjunto. La información sobre riesgos importantes también se enviaría al Comité Asesor de Auditoría Independiente, a la OSSI y a la Junta de Auditores con arreglo a los protocolos establecidos.

59. Este nuevo enfoque respecto de la gestión del riesgo debería considerarse un elemento importante de la estructura general de rendición de cuentas propuesta, junto con la plena aplicación del marco para la gestión basada en los resultados. En la sección que figura a continuación se recoge un plan para lograr el objetivo de orientación a los resultados de la Organización en todos los aspectos de su labor y a todos los niveles de personal.

V. Gestión basada en los resultados

60. La gestión basada en los resultados es el último de los factores esenciales para mejorar la gobernanza y la supervisión en la Organización y aumentar la eficacia y la rendición de cuentas en las actividades de gestión. Como se explica en la presente sección, si se aplica debidamente en el marco de una estructura general de rendición de cuentas, la gestión basada en los resultados sirve de base para mejorar la transparencia, la eficacia en la adopción de decisiones presupuestarias y, con ello, los métodos de trabajo de los órganos rectores y los administradores.

61. La Asamblea General, en su resolución 61/245, habiendo examinado el informe del Secretario General sobre el examen amplio de la gobernanza y la supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados (A/60/883 y Add.1 y 2) y el informe conexo de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/61/605), hizo suyas las conclusiones y recomendaciones de la Comisión Consultiva y pidió al Secretario General que le presentara un informe sobre la gestión basada en los resultados. En el párrafo 6 de su informe, la Comisión Consultiva recomendó el uso de expertos del propio sistema de las Naciones Unidas, incluido el grupo de trabajo sobre la gestión basada en los resultados de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, en consonancia con lo dispuesto en el párrafo 2 de la resolución 60/257 de la Asamblea General, relativa a la planificación

de programas, en la que la Asamblea hizo suyas las recomendaciones formuladas por el Comité del Programa y de la Coordinación en el informe sobre su 45º período de sesiones (A/60/16, párr. 248 a)) con respecto a la necesidad de tener en cuenta el marco de referencia propuesto por la Dependencia Común de Inspección (A/59/607, A/59/617 y Add.1, A/59/631 y A/59/632).

62. La Comisión Consultiva determinó que la Asamblea debía adoptar a corto plazo decisiones sobre el “fortalecimiento de la gestión basada en los resultados y la rendición de cuentas” y señaló que se podía acelerar la aplicación efectiva de la gestión basada en los resultados si los directivos superiores se comprometían firmemente y tomaban la iniciativa a la hora de introducir mejoras en materia de estructura, prácticas de gestión e instrumentos de gestión (A/61/605, párrs. 10 y 14).

63. En su resolución 55/231, la Asamblea General dispuso que se implantara la presupuestación basada en los resultados en las Naciones Unidas, en aplicación de las propuestas presentadas por el Secretario General y las recomendaciones formuladas por la Comisión Consultiva en el contexto de la reforma. En esa resolución, la Asamblea pidió que las medidas aprobadas se aplicaran de una manera gradual y progresiva, en pleno cumplimiento del Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación (ST/SGB/2000/8), así como del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas (ST/SGB/2003/7).

64. Las inquietudes expresadas por los Estados Miembros y los órganos de supervisión en cuanto a la deficiente aplicación de la gestión basada en los resultados se han examinado detenidamente y han dado origen al marco para la gestión basada en los resultados que se propone. El Secretario General reconoce que, si bien existen reglamentos, normas, procedimientos y directrices para que los instrumentos de planificación y presupuestación se preparen atendiendo a criterios basados en los resultados, en la práctica, la gestión basada en los resultados de los programas y el personal se ha aplicado de forma deficiente. Las actividades de planificación, presupuestación, seguimiento y evaluación, incluida la presentación de informes sobre los resultados obtenidos, se consideran más bien una cuestión de cumplimiento y no un instrumento de gestión que permite entender qué ha dado resultado y por qué.

65. Sobre la base de las conclusiones de un examen amplio de la gestión basada en los resultados en la Secretaría de las Naciones Unidas, el Secretario General propone que se implante un nuevo marco, que consolidaría la aplicación de la gestión basada en los resultados en toda la Secretaría, en el entendimiento de que constituye una amplia filosofía de gestión que utiliza los datos sobre los resultados previstos en la planificación estratégica, la adopción de decisiones en materia de recursos humanos y de presupuesto, la medición del desempeño y el aprendizaje. La gestión basada en los resultados, que conlleva la elaboración y recopilación sistemáticas de datos y pruebas, permitiría a los administradores de los programas centrarse específicamente en la obtención de resultados e introducir modificaciones en el diseño y la ejecución de las actividades con miras a mejorar el desempeño y la rendición de cuentas sobre éste. Los Estados Miembros también tendrían de los datos gracias a una mejor presentación de informes.

66. En respuesta a las peticiones formuladas recientemente por la Asamblea General⁹, en la presente sección se recogen además propuestas concretas del Secretario General para mejorar el seguimiento y la evaluación e incorporar las conclusiones del examen de la gestión basada en los resultados en la Secretaría. La finalidad perseguida es asegurar el funcionamiento eficaz del ciclo de actividades de planificación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación y lograr un uso más generalizado y uniforme de las autoevaluaciones a nivel de los programas y los subprogramas.

67. El gráfico IV es un cuadro sinóptico de las etapas necesarias con arreglo al marco a fin de asegurar que todas las partes interesadas rindan cuentas de su influencia y su contribución en lo que respecta a los resultados convenidos. En el anexo V del presente informe se indican claramente las funciones y responsabilidades de las partes. Las etapas necesarias con arreglo al marco serían, entre otras:

a) Los Estados Miembros (por conducto de la Asamblea General y el Consejo de Seguridad) establecerían las directrices, las prioridades y los objetivos de la Organización;

b) El Secretario General incorporaría tales directrices, prioridades y objetivos en el proyecto de marco estratégico bienal, que consta de una primera parte: esbozo del plan y una segunda parte: plan por programas bienal;

c) Los administradores de los programas orientarían la planificación a la obtención de resultados, conjurando, en el marco de su competencia, los riesgos que pudieran poner en peligro el logro de los productos y resultados (en la sección del presente informe relativa a la gestión del riesgo institucional, se analiza con mayor detenimiento la manera en que se afrontarían los riesgos);

d) La presupuestación orientada a los resultados se haría sobre la base de lo que se ha constatado que funciona, teniendo en cuenta los recursos de que se dispone;

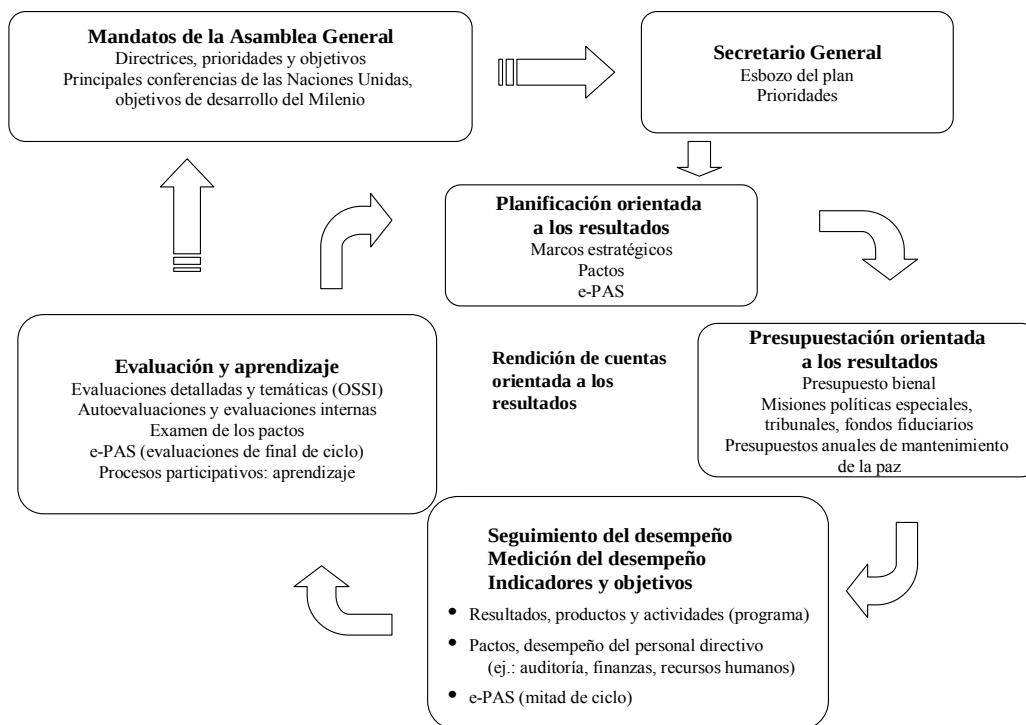
e) La actuación profesional sería objeto de un seguimiento constante y se efectuarían los ajustes en la ejecución que fueran necesarios;

f) Las evaluaciones y, lo que es más importante, la utilización de los resultados que arrojen con miras a la introducción de mejoras y el aprendizaje serían esenciales para lograr resultados y para obtener información pertinente para la planificación y la presupuestación.

68. El éxito de la gestión basada en los resultados, así como la introducción de políticas, procedimientos y métodos nuevos para mejorar la gestión eficaz de los programas y el personal, depende de que haya un enfoque bien coordinado, principios rectores, formación continua, orientación y un perfeccionamiento profesional sistemático. El marco propuesto sustentaría este enfoque.

⁹ Resoluciones 60/254 (párr. 4), 60/257 (párrs. 10 y 15), 60/260 (sección IV, párr. 5), 61/235 (párr. 17) y 62/224 (párr. 12).

Gráfico IV
Cuadro sinóptico del proceso



Examen de la gestión basada en los resultados

69. En respuesta a la resolución 61/245 de la Asamblea General, el Departamento de Gestión llevó a cabo un examen amplio de la gestión basada en los resultados. El equipo, encabezado por el Departamento de Gestión, estuvo integrado por funcionarios del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, el Departamento de Información Pública, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico y la secretaría de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación. En el contexto del estudio, se entrevistó a unos 50 funcionarios y directivos superiores; hubo intercambios oficiosos de información con los representantes de los grupos regionales de la Quinta Comisión; y se organizó en Ginebra, en colaboración con la secretaría de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, un seminario interinstitucional para usuarios del sistema de gestión basada en los resultados de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Se contó con la ayuda de consultores en lo referente a los aspectos técnicos del estudio relacionados con la reunión de datos para la encuesta, la organización del seminario y la investigación sobre las mejores prácticas internacionales.

70. El análisis de las conclusiones del examen puso de manifiesto los siguientes problemas a la hora de lograr que impere una filosofía orientada a los resultados en la Secretaría:

a) **Sistema actual de gestión de resultados.** La mayoría de los programas aún no aplica la gestión basada en los resultados y su finalidad no está clara. Pocos de ellos utilizan los datos sobre resultados en el seguimiento del desempeño, la planificación o la autoevaluación. No existe un plan estratégico institucional en el que se definan los objetivos de las Naciones Unidas a nivel mundial y regional. En cuanto al marco estratégico bienal, la primera parte: esbozo del plan, que se centra en los objetivos y las prioridades a largo plazo de la Organización, no está disponible en el momento de preparar la segunda parte: plan por programas bienal, en la que se presentan los objetivos, los logros previstos y los indicadores de progreso de cada subprograma. No existe una estructura coherente para establecer e impulsar la gestión basada en los resultados en la Secretaría de las Naciones Unidas. Hay demasiados sistemas de presentación de informes que no están lo suficientemente integrados y la orientación y las directrices generales son insuficientes. Algunos de los marcos lógicos del marco estratégico se centran en los productos y no en los resultados. Es preciso seguir mejorando la selección de indicadores adecuados;

b) **Utilización de los datos en la planificación de programas, la presupuestación y el seguimiento.** Los datos sobre resultados no se facilitan con frecuencia suficiente para que los Estados Miembros puedan determinar si se requiere introducir cambios en la orientación de la labor o en los presupuestos. Los usuarios tienen dificultades para calibrar la calidad y la pertinencia de los datos presentados. No todo el personal cuenta con la experiencia necesaria para proporcionar los datos más pertinentes para el seguimiento del desempeño. Se considera que el proceso actual carece de la flexibilidad necesaria para adaptarse a las distintas necesidades de los departamentos y las condiciones cambiantes;

c) **Funciones y responsabilidades del personal directivo.** En la mayoría de los niveles de la administración no se respalda ni promueve la gestión basada en los resultados; y la mayor parte del personal directivo no considera que el actual sistema de gestión de resultados les sea de utilidad. Casi todos los funcionarios entrevistados reconocieron que la mayoría del personal directivo de más alto nivel no insistía en la utilización de datos sobre resultados para gestionar sus programas de trabajo y su personal. Los datos sobre resultados se perciben como una obligación para la presentación de informes más que como un instrumento de gestión;

d) **Funciones y responsabilidades de los Estados Miembros.** El afán de los Estados Miembros por que se apliquen métodos de gestión basada en los resultados obedece principalmente al deseo de que mejore la rendición de cuentas. Su conocimiento de la gestión basada en los resultados y de sus funciones y responsabilidades es, a menudo, desigual. Los delegados, al igual que los funcionarios, tienen una alta tasa de movimiento y reciben información sobre los elementos básicos de la gestión basada en los resultados para sus deliberaciones;

e) **Capacitación, apoyo y comunicación.** La capacitación y el apoyo técnico necesarios para la aplicación sostenible de la gestión basada en los resultados que se prestan son insuficientes. La capacitación y el apoyo deben proporcionarse de manera continuada. Se observa una falta de confianza y un intercambio de información deficiente entre los Estados Miembros y la Secretaría

sobre sus respectivas funciones en materia de planificación, presupuestación, gestión y supervisión. Ha de haber una mejor comunicación.

71. Los resultados de la encuesta volvieron a confirmar las inquietudes expresadas por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, la OSSI, la Dependencia Común de Inspección, la Junta de Auditores y los Estados Miembros en cuanto a la cuestión de la gestión basada en los resultados. Entre otras medidas para mejorar su aplicación, se propuso:

- a) Crear un sistema integrado e integral para establecer y potenciar la gestión basada en los resultados;
- b) Incluir la rendición de cuentas por los resultados en el marco para la rendición de cuentas;
- c) Crear un sistema integrado de presentación de informes sobre todos los componentes del ciclo de planificación de programas y presupuestación;
- d) Proporcionar directrices más claras y capacitación y apoyo continuados;
- e) Establecer una capacidad específica que se encargue de institucionalizar la gestión basada en los resultados en la Secretaría y, entre otras cosas, preste apoyo en materia de seguimiento y evaluación de los programas y las actividades;
- f) Potenciar las autoevaluaciones en los departamentos y oficinas;
- g) Mejorar la calidad de los datos sobre resultados para su utilización en la planificación y la presupuestación y mejorar el seguimiento del desempeño;
- h) Mejorar el intercambio de información y la comunicación entre la Secretaría y los Estados Miembros.

Intensificación de la supervisión y la evaluación

72. Sobre la base de las conclusiones del examen y en respuesta a las peticiones expresas de la Asamblea General, el Secretario General propone que se intensifiquen las capacidades de seguimiento y evaluación de la Secretaría por medio del marco para la gestión basada en los resultados. El seguimiento y la evaluación basados en los resultados van más allá de los insumos y los productos financieros, a los que tanta importancia se venía atribuyendo tradicionalmente, y ayudan a quienes adoptan las decisiones a analizar los resultados y las consecuencias y a aprovechar esa información en la planificación futura. El seguimiento y la evaluación, para ser eficaces, además de determinar si la actividad se ha realizado, deben constatar si ha tenido el resultado previsto. Al disponer de instrumentos eficaces de seguimiento y evaluación, los directores de los programas podrán consolidar una cultura de aprendizaje en la que se reconozcan la utilidad, la eficacia y la eficiencia de su labor. Los instrumentos eficaces proporcionan al personal directivo superior y a los Estados Miembros datos verificables y fidedignos de los que valerse para la planificación, facilitan la adopción de decisiones sobre cuestiones de programación y presupuesto y complementan las estrategias de gestión centradas en el logro de resultados y productos.

73. A fin de contribuir a lograr una Secretaría orientada a los resultados, la supervisión del desempeño y la ejecución y las autoevaluaciones exigidas en las normas para la planificación de los programas se reforzarían de la forma que se explica a continuación.

Supervisión del desempeño y la ejecución

74. Según las conclusiones del examen, la supervisión de la ejecución de los programas y del desempeño de las funciones directivas en la Secretaría ha sido deficiente. La supervisión del desempeño y la ejecución debería tener un mayor peso a la hora de determinar los avances logrados en la obtención de resultados. La supervisión del desempeño y la ejecución es responsabilidad del personal directivo y comprende las siguientes actividades: el seguimiento de los progresos realizados en la ejecución de las actividades y el logro de resultados; el uso de métodos de evaluación a fin de determinar el desempeño y los resultados obtenidos; y la constatación del uso eficaz, eficiente y responsable de los recursos, incluida la identificación y la mitigación de riesgos (aspecto tratado también en la sección relativa a la gestión del riesgo institucional).

75. El informe sobre la ejecución de los programas es un instrumento importante para la supervisión del desempeño y la ejecución y la presentación de informes a los Estados Miembros sobre el logro de resultados y productos. Se daría prioridad a aumentar la utilidad que el informe sobre la ejecución de los programas tiene tanto para los directores de los programas como para los Estados Miembros haciendo un mejor uso de los datos sobre la ejecución y abordando el acuciante problema de la puntualidad en la presentación de los informes de ejecución. Los directores de los programas incorporarían las enseñanzas y las “consecuencias para los planes y presupuestos futuros” extraídas de la evaluación de los logros en los nuevos planes y presupuestos que preparen y se dispondría de datos sobre los resultados de la ejecución a la hora de adoptar decisiones sobre futuros programas y subprogramas.

76. Actualmente, la OSSI se encarga de preparar cada dos años un compendio de los informes presentados por los distintos departamentos sobre la supervisión de la ejecución de sus actividades. De conformidad con la resolución 61/245 de la Asamblea General, la tarea de confeccionar el informe se traspasó al Departamento de Gestión. Si bien la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto se había mostrado de acuerdo en que la preparación del informe sobre la ejecución de los programas se transfiriera al Departamento de Gestión, en el proyecto de presupuesto por programas de la OSSI para el bienio 2008-2009 (A/62/6 (Sect. 29) y Corr.1), se señaló que las disposiciones detalladas para preparar el informe de ejecución del programa se tratarían por separado en el contexto del presente informe. Los detalles sobre el traspaso de esas funciones y los recursos conexos de la OSSI al Departamento de Gestión se exponen en la adición 1 al presente informe.

Evaluación

77. El estudio volvió a confirmar la conclusión a que habían llegado anteriormente la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y los órganos de supervisión de que la Secretaría hacía un uso deficiente de los resultados de las evaluaciones a la hora de fundamentar la adopción de decisiones relativas a la planificación de programas. De conformidad con las normas para la planificación de los programas, existen dos tipos de evaluaciones, a saber, las evaluaciones independientes llevadas a cabo por los órganos de supervisión y las autoevaluaciones realizadas por el personal directivo:

a) Las evaluaciones independientes llevadas a cabo por la OSSI son evaluaciones especiales detalladas a nivel de los programas y evaluaciones temáticas intersectoriales a nivel de toda la Organización que se realizan a petición de los órganos intergubernamentales o por iniciativa de la OSSI. Las conclusiones se presentan a la Asamblea General por conducto del Comité del Programa y de la Coordinación y, una vez aprobadas, se comunican al personal directivo para que adopte las medidas oportunas. La función de evaluación centralizada de la OSSI está separada de las funciones de gestión. La OSSI tiene plenas facultades para presentar sus informes de evaluación directamente a la consideración del estamento apropiado de adopción de decisiones. La Dependencia Común de Inspección lleva a cabo evaluaciones con el objeto de mejorar la gestión y los métodos empleados y de lograr una mayor coordinación entre las organizaciones de las Naciones Unidas;

b) Los directores de los programas realizan autoevaluaciones periódicas, a su discreción, de los objetivos a plazo fijo y las funciones permanentes a fin de determinar la pertinencia, utilidad, eficacia y eficiencia de las actividades y de efectuar ajustes en las fases de planificación y ejecución.

78. En ambos casos, la evaluación es un proceso específico establecido, que se ajusta a unas reglas, unas normas y unos procedimientos concretos y que se lleva a cabo con el objeto de determinar la pertinencia y la eficacia, los resultados de los subprogramas o las repercusiones de los programas. Se propone la adopción de las siguientes medidas para reforzar las autoevaluaciones en los departamentos y las oficinas:

a) Los departamentos y oficinas que carezcan todavía de normas establecidas para la realización de autoevaluaciones tendrían que publicar una directriz sobre el concepto de evaluación, su función y su uso, en la que, entre otras cosas, se definan el marco institucional, las funciones y responsabilidades y el alcance y la periodicidad de las evaluaciones y se explique cómo se harán la planificación, la gestión y la presupuestación de la función de evaluación y las evaluaciones;

b) La responsabilidad de presentar informes sobre la aplicación de los resultados de las evaluaciones a nivel de departamentos, incluida la constatación de que se ponen en práctica las enseñanzas extraídas y las recomendaciones de las evaluaciones, se incluiría en la evaluación de la actuación profesional del personal correspondiente;

c) Los jefes de departamento y de oficina rendirían cuentas al Secretario General, por conducto de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas, sobre la utilización de los datos sobre el desempeño y la ejecución y las enseñanzas extraídas en general, según se refleje en los pactos que hayan celebrado con el Secretario General y en el informe sobre la ejecución de los programas;

d) A la función propuesta de apoyo en materia de supervisión y evaluación se le asignaría la tarea de prestar apoyo a los departamentos en las actividades de autoevaluación que realicen para reforzar la gestión basada en los resultados y de conformidad con el ciclo de planificación de programas y presupuestación;

e) Las normas, directrices y procedimientos existentes se actualizarían y perfeccionarían a fin de facilitar la labor de las capacidades específicas de evaluación de los departamentos y oficinas para reforzar la gestión basada en los resultados;

f) La capacidad de gestión basada en los resultados propuesta prepararía módulos de capacitación sobre las funciones, las responsabilidades y el uso de la supervisión y la evaluación en el marco del ciclo de programación. También se impartiría al personal capacitación técnica sobre la realización de evaluaciones para la obtención del correspondiente certificado.

79. El apoyo para llevar a cabo estas actividades lo prestaría la capacidad de gestión basada en los resultados propuesta, que consta de una dependencia de apoyo en materia de supervisión y evaluación. Ésta se encargaría de establecer normas y políticas para las actividades de supervisión y evaluación basados en los resultados; proporcionar orientación; ayudar a los departamentos y oficinas a elaborar un calendario de evaluaciones; preparar el informe bienal sobre la ejecución de los programas; y ocuparse de la capacitación y el intercambio de información en materia de seguimiento y evaluación. El traspaso de la función de apoyo en materia de supervisión y evaluación de la OSSI al Departamento de Gestión aseguraría la activa participación del personal directivo en estas actividades, de manera que pasen a formar parte de las actuales medidas de gestión, planificación y control del desempeño. La OSSI continuaría realizando evaluaciones detalladas y temáticas y ocupándose del control de calidad en la preparación del informe sobre la ejecución de los programas y la realización de autoevaluaciones en la Secretaría.

80. Si se quiere lograr que toda la Secretaría esté orientada a los resultados, es importante que los departamentos y oficinas asignen a personal específico las funciones de supervisión y evaluación y que fundamenten la planificación en la información obtenida como resultado de esas actividades. Los órganos de supervisión, incluida la OSSI, han señalado con preocupación que el nivel de recursos presupuestarios asignado a actividades de supervisión y evaluación en la Secretaría es bajo y, en algunos casos, claramente insuficiente. Según un estudio realizado por la OSSI, menos del 50% de los subprogramas fueron objeto de evaluaciones en el bienio 2004-2005. La OSSI constató que 25 programas dedicaban menos del 1% de sus recursos a actividades de supervisión y evaluación y que siete programas les dedicaban el 0,1% o menos de sus recursos. La OSSI recomendó, por ejemplo, que el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, el Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y el Departamento de Gestión establecieran capacidades específicas de evaluación. No se puede subestimar la importancia de asignar recursos suficientes para las actividades de supervisión y evaluación, que se llevarían a cabo durante el proceso de presupuestación bienal.

Mantenimiento de la paz

81. A las actividades de la Secretaría relacionadas con las operaciones de mantenimiento de la paz se dedica una gran parte de los recursos de la Organización. La aplicación sistemática y coherente de la gestión basada en los resultados y la gestión del riesgo institucional daría respuesta a las inquietudes planteadas por los Estados Miembros en cuanto a los resultados obtenidos y la exposición a los riesgos, especialmente de los grandes departamentos, como el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, cuyas operaciones pueden ser sumamente complejas. Respecto de la aplicación de los principios de la gestión basada en los resultados, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se

enfrentan a dificultades específicas debido al carácter dinámico y complejo de sus operaciones. De ahí que, aun cuando las operaciones de paz tendrían también que atenerse a los principios de la gestión basada en los resultados, sería necesario idear estrategias especiales. En consecuencia, las operaciones de paz recibirían orientación y apoyo por parte del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, en consulta con la capacidad centralizada de gestión basada en los resultados propuesta, a fin de asegurar una mejor coordinación de la gestión basada en los resultados en toda la Secretaría.

82. La Asamblea General aprueba los presupuestos anuales de las misiones de mantenimiento de la paz y examina los informes sobre la ejecución de esos presupuestos, que se basan en un conjunto de pruebas presentadas por las misiones. Algunas de las misiones de mantenimiento de la paz de mayor antigüedad operan en entornos estables en los que la aplicación de un enfoque basado en los resultados parece fácil, mientras que otras misiones están sujetas a constantes cambios. Las circunstancias sobre el terreno suelen ser difíciles, sobre todo en las misiones nuevas, en las que la planificación y el seguimiento pueden resultar muy complejos, y ello puede complicar la aplicación de los diversos aspectos de la gestión basada en los resultados.

83. Cabe señalar que varios departamentos de la Secretaría tienen que lidiar con dos conjuntos de marcos lógicos de gestión basada en los resultados, a saber, el presupuesto ordinario y la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz (algunos departamentos, como la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, tienen un tercer conjunto para los recursos extrapresupuestarios procedentes de contribuciones voluntarias). Además, los marcos abarcan períodos de distinta duración. El presupuesto ordinario abarca un período de dos años, mientras que la cuenta de apoyo comprende un período de un año, que comienza el 1º de julio y termina el 30 de junio del año siguiente, al igual que los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz. Entre esos departamentos figuran el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Información Pública, la OSSI, la Oficina de Asuntos Jurídicos, la Oficina del Ombudsman, el Departamento de Seguridad y el Departamento de Gestión.

Rendición de cuentas por los resultados

84. La gestión basada en los resultados requiere que el personal directivo aprenda con la experiencia y aplique lo aprendido en la gestión cotidiana, si bien este personal no necesariamente tiene control sobre los resultados y productos previstos. En realidad, lo que constituiría parte del sistema de rendición de cuentas de la Organización sería la demostración por parte del personal directivo de la utilización de la información sobre los resultados y la prueba de la forma en que los programas influyen en los resultados y contribuyen a ellos. El personal directivo tendría que rendir cuentas por los ajustes introducidos en las actividades y los resultados sobre la base del seguimiento de la ejecución. A la hora de exigir responsabilidades por el logro de resultados en el contexto de una Organización orientada a los resultados, se plantean diversas dificultades, incluidos factores externos como la influencia de otros programas, factores sociales y económicos a nivel nacional y los riesgos operacionales y de otra índole, que pueden menoscabar la capacidad del programa

para lograr resultados. El proceso de gestión del riesgo institucional tiene por objeto contrarrestar la influencia de los riesgos.

85. Aparte de los mecanismos de rendición de cuentas existentes, que se describen en la sección III del presente informe, los directivos y el personal también tendrían la responsabilidad de realizar actividades de seguimiento del desempeño y la ejecución y autoevaluaciones y aplicar las conclusiones extraídas; medir los resultados previstos; demostrar la contribución del programa a la obtención de los logros previstos; y mostrar el aprendizaje adquirido en un período determinado y los cambios introducidos para aumentar la eficacia.

Marco para la gestión basada en los resultados para la Secretaría de las Naciones Unidas

Principios y plan de acción

86. Una parte considerable de la experiencia y los conocimientos adquiridos en materia de gestión basada en los resultados proviene de gobiernos nacionales y de diversos contextos internacionales. Teniendo en cuenta las mejores prácticas del sector público y los resultados de la encuesta, el Secretario General propone un marco para la gestión basada en los resultados para la Secretaría, integrado por cinco principios básicos establecidos a partir de la experiencia colectiva en materia de gestión basada en los resultados, y por una serie de medidas que deben adoptarse, requiere el liderazgo y el compromiso activos del personal directivo superior. Los cinco principios destilan la esencia de los elementos fundamentales, que según el examen, son indispensables para la gestión de una organización orientada a los resultados. En la propuesta, se han tenido en cuenta también las recomendaciones de los órganos de supervisión y la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. A continuación se presenta el marco para la gestión basada en los resultados propuesto.

Principio 1: Fomento del liderazgo del personal directivo superior en la gestión basada en los resultados

Un liderazgo eficaz es esencial para el éxito de la gestión basada en los resultados y requiere:

- El liderazgo y el compromiso patentes del personal directivo superior
- Directivos superiores con capacidad para aplicar la gestión basada en los resultados

Medidas

- Utilización por los directivos superiores de los datos sobre resultados contenidos en los pactos y marcos estratégicos para la gestión cotidiana y la adopción de decisiones relativas a las actividades de los programas, los recursos y el personal
- Inclusión de la gestión basada en los resultados en la orientación y la capacitación que reciba el personal directivo superior en materia de gestión del desempeño

Principio 2: Creación de marcos de resultados con asunción de responsabilidad a todos los niveles

La Organización tiene que definir los resultados estratégicos generales y específicos que sus programas deben lograr, individual y colectivamente, así como la mejor forma de organizarse para conseguirlos. Concretamente, debe establecer:

- Un marco de resultados estratégicos, en el que se definan los objetivos, las estrategias y los principales riesgos de la Organización, en consonancia con los programas de la Organización
- Marcos de resultados para los programas, en los que se indiquen los objetivos, las estrategias y los recursos utilizados, los riesgos existentes y la base lógica de la estructura del programa
- Expectativas de ejecución razonablemente claras y precisas para los programas
- Una estrategia de medición de los principales resultados, que incluya un conjunto manejable de indicadores de la ejecución para los programas y evaluaciones complementarias
- Asunción de responsabilidad por parte de los directivos y el personal de los marcos de resultados que sean pertinentes y útiles

Medidas

- Mejora de los sistemas institucionales existentes, incluidos los procedimientos de presupuestación basada en los resultados, los pactos, el e-PAS y la presentación de informes, en términos de puntualidad, presentación y utilidad, a los efectos de su armonización e integración con los marcos de resultados convenidos
- Mejora de los marcos de resultados a todos los niveles, por ejemplo mediante exámenes intersectoriales por homólogos, a fin de mejorar la aplicación y asunción de responsabilidades
- Adaptación de la terminología a la empleada por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, cuando proceda
- Celebración de reuniones informativas de mitad de período con los Estados Miembros sobre cuestiones relacionadas con la gestión basada en los resultados

Principio 3: Medición razonable de los resultados y desarrollo de sistemas de información en materia de gestión basada en los resultados que sean fáciles de usar

La Organización tiene que recopilar y analizar datos fidedignos sobre la ejecución y el desempeño mediante:

- La medición de los resultados y los costos, con un seguimiento y una valoración continuados, y la evaluación de los resultados y los costos reales a la luz de las expectativas de ejecución
- La evaluación de la contribución de los programas a los resultados observados y su influencia sobre ellos
- El desarrollo de sistemas de información en materia de gestión basada en los resultados que sean eficaces en función del costo, fáciles de usar y pertinentes

Medidas

- Examen exhaustivo de todas las medidas de la ejecución de los marcos estratégicos y los pactos, a fin de mejorar la correspondencia entre los objetivos y los logros previstos, incluida la selección de indicadores (por ejemplo, establecer bancos de indicadores, dar prioridad al rendimiento y a la calidad, mejorar los métodos de recopilación de datos)
- Evaluación de la contribución de las dependencias orgánicas a los resultados y su influencia sobre ellos
- Desarrollo de herramientas informáticas y sistemas de gestión de conocimientos para reforzar la gestión basada en los resultados, incluida la creación de una plataforma de gestión basada en los resultados en el marco de la planificación de los recursos institucionales

Principio 4: Utilización de los datos sobre resultados para el aprendizaje, la gestión, la presentación de informes y la rendición de cuentas; promoción y respaldo de una cultura de resultados

Es indispensable que se tome conciencia de los beneficios de la gestión basada en los resultados y se fomente la debida cultura institucional de resultados. Ello requiere:

- La utilización de los datos sobre resultados para fundamentar y mejorar la ejecución de los programas y los presupuestos
- La determinación y aplicación de las mejores prácticas a fin de mejorar el desempeño y la ejecución
- La presentación, a nivel interno y externo, de informes fidedignos sobre la ejecución que ofrezcan una visión coherente de la ejecución
- La demanda con fundamento de datos sobre resultados
- Sistemas, incentivos, procedimientos y prácticas institucionales propiciatorios
- Un régimen de rendición de cuentas orientado a los resultados
- Capacidad de aprendizaje y adaptación
- Capacidad de medición de los resultados y de gestión basada en los resultados
- Funciones y responsabilidades en materia de gestión basada en los resultados claramente definidas

Medidas

- Utilización de los datos sobre resultados, de manera oficial y oficiosa, en la planificación y la presupuestación
- Mejora de la presentación de informes en materia de presupuestación y gestión basadas en los resultados, entre otras cosas, en términos de presentación y puntualidad
- Mejora del uso de la información obtenida en las evaluaciones en general, incluidas las evaluaciones detalladas, las autoevaluaciones y las enseñanzas extraídas

- Acopio de conocimientos extraídos de las evaluaciones y desarrollo de sistemas de aprendizaje a fin de reforzar la aplicación de las normas para la planificación de los programas y el ciclo de planificación de las actividades de mantenimiento de la paz
- Refuerzo de las normas de gestión de los recursos humanos orientadas a los resultados, entre otras cosas, mediante el desarrollo de competencia respecto de la orientación a los resultados y de un sistema de incentivos; y mediante el ofrecimiento de capacitación permanente y amplia en materia de gestión basada en los resultados
- Responsabilización de los directivos de demostrar que utilizan los datos sobre resultados y aplican las enseñanzas extraídas
- Definición más clara de las funciones y responsabilidades de los directores de los programas, los órganos intergubernamentales y los órganos de supervisión en lo referente a la gestión basada en los resultados, incluidos todos los aspectos de la planificación de programas, la presupuestación, el seguimiento y la evaluación
- Establecimiento de una capacidad centralizada de apoyo en materia de gestión basada en los resultados, incluida una dependencia de apoyo en materia de seguimiento y evaluación
- Asignación en los departamentos y oficinas de recursos y puestos específicos para el seguimiento y la evaluación

Principio 5

Creación de un régimen adaptable de gestión basada en los resultados mediante el examen y la actualización periódicos

La aplicación de la gestión basada en los resultados es un proceso de aprendizaje continuo: examen y actualización periódicos de todos los aspectos del sistema de gestión basada en los resultados —marcos, indicadores, expectativas, métodos de medición, sistemas y utilización— en lo que respecta a continuidad de su pertinencia, utilidad y costo

Medidas

- Examen bienal de todos los aspectos del marco para la gestión basada en los resultados al inicio de cada ciclo presupuestario
- Presentación de informes periódicos a la Asamblea General sobre la aplicación del marco para la gestión basada en los resultados y sobre las cuestiones que requieran la aprobación de los Estados Miembros

Capacidad de gestión basada en los resultados

87. A fin de lograr que la Organización esté plenamente orientada a los resultados, es indispensable que la gestión basada en los resultados se aplique de manera uniforme y coordinada. Si bien existen numerosas normas, procedimientos y medidas cuyo objeto es avanzar hacia una Organización orientada a los resultados, hasta el momento la orientación y la capacitación se han ofrecido de manera fragmentada y no se cuenta con un mecanismo eficaz, centralizado y específico que asegure la plena aplicación de la gestión basada en los resultados. El éxito de la gestión basada en los resultados depende de que el personal directivo superior,

los directores de los programas y el personal en general dispongan de una base adecuada de conocimientos y experiencia que asegure la sostenibilidad del marco. El objetivo es fomentar la participación del personal directivo superior en la forja de una Organización orientada a los resultados mediante la aplicación del nuevo marco.

88. En consecuencia, sería prioritario trazar una estrategia de capacitación encaminada a integrar, siempre que sea posible, elementos, criterios y conceptos de la gestión basada en los resultados en toda la capacitación ofrecida en materia de gestión, a fin de crear y mantener una cultura de resultados. Se impartiría capacitación básica en materia de gestión basada en los resultados a todo el personal a fin de promover y respaldar una mentalidad de resultados.

89. Con el fin de aplicar el marco para la gestión basada en los resultados propuesto y proporcionar orientación y apoyo generales, se propone el establecimiento de una sección de gestión basada en los resultados dentro del Departamento de Gestión. En la adición al presente informe se exponen los detalles en cuanto a las necesidades de recursos. La sección de gestión basada en los resultados asumiría, asimismo, las funciones de seguimiento y de autoevaluación que se transferirán de la OSSSI, incluida la responsabilidad del informe bienal de ejecución de los programas, junto con los recursos conexos a todas esas funciones. A este respecto, cabe recordar que, en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2008-2009, se informó a la Asamblea General de que la transferencia de esas funciones y de los recursos conexos se trataría en el examen de la gestión basada en los resultados (véanse los párrafos 71 a 79 del presente informe). Otras funciones de la sección de gestión basada en los resultados serían:

a) La prestación de apoyo general para el establecimiento y la promoción de una mentalidad orientada a los resultados en la Secretaría, incluidas las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, mediante el establecimiento, por ejemplo, de una red de puntos focales de prácticas de gestión basada en los resultados en toda la Secretaría y la prestación de apoyo en materia de planificación estratégica, presupuestación, seguimiento y evaluación orientados a los resultados;

b) La prestación de apoyo general para la preparación del marco estratégico bienal, en colaboración con la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, con arreglo a los mandatos legislativos pertinentes aprobados por la Asamblea General, y la prestación de asistencia para el seguimiento de los resultados de los programas logrados por el personal directivo superior a través de sus pactos;

c) El establecimiento y/o la actualización de las normas y los procedimientos de gestión basada en los resultados (normas, metodología, directrices, coordinación, modificación en su caso de las normas para la planificación de los programas, y alcance y presentación oportuna de los informes a los Estados Miembros);

d) La prestación sistemática de apoyo y servicios a los departamentos y oficinas para que apliquen los conceptos de gestión basada en los resultados, racionalicen los sistemas de información conexos y revisen los marcos lógicos y la comunicación;

e) La prestación de servicios de capacitación y asesoramiento. Se prepararían módulos de capacitación en materia de gestión basada en los resultados, teniendo en cuenta las necesidades de mejora de los conocimientos en materia de seguimiento

y evaluación. En los módulos de capacitación se aprovecharía el material de capacitación ya existente, elaborado por la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, la OSSI y el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, y se incorporarían al programa de capacitación estándar ofrecido a todo el personal y a los directivos;

f) El desarrollo y el mantenimiento de una plataforma útil de gestión basada en los resultados, en el marco de la planificación de los recursos institucionales, que comprenda la gestión de los conocimientos;

g) La prestación de apoyo, cuando sea necesario, a la capacidad de gestión del riesgo y el marco para la rendición de cuentas.

90. Con la aplicación eficaz del marco para la gestión basada en los resultados que se propone pretenden obtenerse diversos beneficios aún por conseguir con el sistema actual. Para los Estados Miembros, uno de los principales sería que recibieran información más oportuna sobre los resultados obtenidos por la Organización y pruebas verificables recabadas sobre los mismos, por ejemplo en las reuniones informativas de mitad de período y gracias a una mayor puntualidad en la presentación de los informes de ejecución. Ello facilitaría a los Estados Miembros la adopción de decisiones acerca de cuestiones relativas a los programas y los presupuestos sobre la base de conclusiones extraídas de actividades de seguimiento y evaluación y de informes sobre los riesgos que ponen en peligro la obtención de resultados. Se facilitaría, asimismo, a los Estados Miembros la adopción de decisiones en cuanto a si los programas y subprogramas siguen siendo útiles, eficientes y eficaces. La utilización eficaz de la gestión basada en los resultados mejoraría la rendición de cuentas de los directores de los programas en lo que respecta al empleo de pruebas y datos para la adopción de decisiones de gestión cotidianas y pondría de manifiesto su contribución a los resultados logrados.

91. Entre los beneficios que conlleva la gestión basada en los resultados para los directivos y el personal, figurarían la creación de instrumentos y sistemas más prácticos o la reorganización de los sistemas existentes, así como la simplificación de los requisitos en materia de planificación y presentación de informes, lo que permitiría a los directivos centrar su atención en el logro de resultados y dedicar menos tiempo a la tramitación de complejos procesos y procedimientos. La capacidad de apoyo en materia de gestión basada en los resultados propuesta daría de ser un eslabón más en el proceso de gestión y centralizaría las funciones de apoyo que anteriormente estaban, en el mejor de los casos, dotadas de recursos insuficientes y repartidas entre varias secciones, como la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión. La capacidad de gestión basada en los resultados pretende dotar de mayor capacidad a los directores de los programas, proporcionándoles instrumentos de información y sistemas de apoyo eficaces para el seguimiento y el análisis de los indicadores y los resultados. Además, los directivos y el personal en general recibirían capacitación y orientación permanentes en materia de gestión basada en los resultados, incluidos los aspectos de planificación de programas, presupuestación, seguimiento y evaluación. Los directores de los programas tendrían una noción y un conocimiento más completos, basados en datos y pruebas fidedignos, de las mejores maneras para lograr los resultados por ellos previstos —qué ha dado resultado, qué no ha dado resultado y en qué hay que mejorar— y podrían presentar al Secretario General y

a los Estados Miembros pruebas de la contribución de sus programas al logro de resultados convenidos, lo cual permitiría a los Estados Miembros evaluar el desempeño general de la Organización.

VI. Conclusiones

92. A medida que aumentan las peticiones a la Organización para que emprenda actividades más importantes y complejas, y que su papel sigue ampliándose, continúan las inquietudes acerca de las deficiencias en materia de rendición de cuentas, transparencia y logro de resultados, al igual que los llamamientos a favor del cambio. Por lo tanto, es hora de que la Organización atienda esas inquietudes y cambie, modernizando sus prácticas de gestión, planificando sus programas y gestionando sus riesgos y recursos de manera más estratégica en pro del logro de resultados tangibles. Para ello será necesario un giro radical en la mentalidad de gestión, que deberá dejar de centrarse en el cumplimiento para orientarse a los resultados. Ese cambio debe partir de la cúpula de la Organización y abarcar desde la planificación estratégica de alto nivel hasta los recursos humanos y la planificación presupuestaria. Debe también incluir una labor de seguimiento y autoevaluación sistemática y proactiva por parte de todos los departamentos y oficinas, de cuyos resultados deberá informarse periódicamente al personal directivo superior y a los Estados Miembros.

Estructura de rendición de cuentas

93. La estructura de rendición de cuentas general e integrada que se propone responde a las peticiones de cambio y atiende a las inquietudes expresadas por el personal de la Secretaría y por los Estados Miembros. A ese respecto, se han elaborado y se siguen elaborando instrumentos de gestión que contribuirán a mejorar los procedimientos de evaluación del riesgo, supervisión del personal y de la actuación profesional en relación con los programas, evaluación de las actividades para extraer experiencias y formación para el logro de resultados.

94. Esa estructura, sustentada en los pilares del desempeño, la integridad y el cumplimiento, reflejaría el compromiso de la Secretaría de lograr resultados, respetando al mismo tiempo sus disposiciones, reglas y normas éticas.

95. Además, el Secretario General tiene previsto establecer un grupo de trabajo de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas encargado del seguimiento periódico y de la orientación activa del personal directivo superior para lograr los resultados esperados.

96. Ese grupo de trabajo, que se ha de llamar Grupo de Trabajo sobre la rendición de cuentas por los resultados y que contará con tres o cuatro miembros procedentes de departamentos y oficinas de la Secretaría, se encargaría de hacer el seguimiento periódico de los avances realizados en pro de la consecución de los resultados, detectar los problemas de carácter sistémico, político o de otra índole que obstaculizan el logro de resultados satisfactorios y, de ser necesario, plantear cuestiones para que se tomen medidas de alto nivel en las siguientes esferas clave:

- Utilización debida de la delegación de atribuciones;
- Ejecución financiera y de los programas;

- Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión;
- Uso de la información obtenida de las evaluaciones para la mejora y el aprendizaje;
- Gestión de la actuación profesional; y
- Conclusiones extraídas de las recomendaciones de la Administración de Justicia.

97. El Grupo de Trabajo haría el seguimiento de cada una de esas esferas clave para detectar progresos o problemas y presentaría sus conclusiones a la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas en las reuniones trimestrales de la Junta o cuando se estime necesario, con recomendaciones para la adopción de medidas concretas.

Gestión del riesgo institucional

98. En relación con el debate sobre la gestión del riesgo institucional, se propone ampliar el proceso de consultas a fin de incorporar información y observaciones de las numerosas partes que participarían en el proceso de aplicar y mantener el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno, antes de terminar el diseño y proponer el establecimiento de una infraestructura apropiada que posibilite su aplicación eficaz. En este proceso de consulta participarían numerosos interesados, entre ellos los Estados Miembros, el personal directivo superior, el Comité Asesor de Auditoría Independiente, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, la OSSI y la Junta de Auditores, todos los cuales participarían plenamente con un papel esencial para asegurar el éxito del marco resultante.

99. Con miras a apoyar el proceso de consulta y comenzar a crear conciencia en toda la Organización acerca de la importancia de la gestión formal del riesgo, el Secretario General propone poner en marcha un proyecto piloto para establecer y comunicar normas y directrices relativas a la gestión del riesgo dirigidas al personal de todos los niveles e integrar los conceptos en las esferas de mayor riesgo.

Gestión basada en los resultados

100. A fin de aprovechar los actuales procesos de presupuestación basada en los resultados y avanzar hacia una mentalidad de gestión basada en los resultados plenamente desarrollada, el Secretario General propone establecer capacidad especializada encargada de asesorar, apoyar y supervisar a los departamentos para asegurar la aplicación cabal de la gestión basada en los resultados desde el principio hasta el fin, vale decir, desde la fase de planificación estratégica hasta la presentación de resultados a los Estados Miembros, incluso mediante una versión mejorada del informe sobre la ejecución de los programas.

101. Se celebrarían consultas con la Dependencia de Planificación Estratégica de la Oficina Ejecutiva del Secretario General a fin de establecer referentes para el logro de objetivos estratégicos a largo plazo fijados por los Estados Miembros. Se colaboraría con los departamentos para asegurarse de que las prioridades quedasen reflejadas en los marcos lógicos y en otros documentos de planificación presupuestaria. La Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas verificaría que dichas prioridades se viesen reflejadas en los pactos anuales del personal directivo superior. Uno de los aspectos importantes de este proceso de planificación sería la función asesora que correspondería a esa capacidad especializada a la hora

de ayudar a los departamentos a formular objetivos y parámetros del desempeño ambiciosos pero realistas y cuantificables, orientados a los resultados y no a los insumos y productos, y que reflejasen las prioridades de la Organización a cada nivel de actividad y para cada período.

102. En el sistema de gestión basada en los resultados los directivos han de hacer el seguimiento y evaluación de sus programas y progresos de forma periódica y sistemática, a fin de adoptar las medidas correctivas necesarias para aumentar la probabilidad de alcanzar sus objetivos. Si bien la capacidad especializada citada no haría el seguimiento ni la evaluación de los programas por sí misma, sí prestaría apoyo en la labor de seguimiento y evaluación y se encargaría de la fijación de normas y directrices y la formación y el intercambio de conocimientos, así como de prestar asistencia a los departamentos y oficinas en la elaboración de calendarios para la evaluación.

103. Este cambio radical de la mentalidad de gestión no puede tener lugar de forma aislada o fragmentaria. El enfoque actual respecto a la planificación estratégica, la evaluación de riesgos, la presupuestación, la supervisión, la evaluación y la presentación de informes, realizadas según las necesidades o a tiempo parcial por funcionarios encargados de otras funciones primarias, no da el impulso necesario para garantizar el cambio de mentalidad hacia la gestión basada en los resultados. Por consiguiente, se han elaborado para su examen cuatro recomendaciones, que aparecen detalladas en la sección que figura a continuación.

VII. Recomendaciones

104. La Asamblea General tal vez desee:

a) **Tomar nota del presente informe y hacer suya la estructura general de rendición de cuentas que se propone, integrada por tres elementos esenciales de la rendición de cuentas institucional y personal: ejecución y actuación profesional, cumplimiento e integridad;**

b) **Hacer suyo el concepto de un marco integrado para la gestión del riesgo institucional y de control interno en el que se adopte un enfoque sistemático y global, para identificar, evaluar, clasificar, gestionar y controlar, de manera activa, el riesgo en toda la Organización a fin de aumentar las probabilidades de alcanzar los objetivos, así como aprobar un proyecto piloto para comenzar a elaborar normas y directrices con miras a la aplicación en toda la Secretaría de la gestión del riesgo;**

c) **Hacer suyo el marco para la gestión basada en los resultados, incluidos sus cinco principios, a fin de promover una Secretaría más orientada a los resultados mediante la integración y el fortalecimiento del ciclo de planificación estratégica, presupuestación, seguimiento y evaluación;**

d) **Hacer suya la propuesta de establecer capacidad específica encargada de asesorar, apoyar y supervisar a los departamentos a fin de asegurar la completa aplicación de la gestión basada en los resultados, así como de recabar y presentar información fundamental acerca del desempeño que permita adoptar decisiones sobre la rendición de cuentas, incluida la aplicación de las reformas aprobadas y las recomendaciones formuladas por los órganos de supervisión.**

Anexo I

Resumen de los resultados de la encuesta sobre la rendición de cuentas

Tema	Subtema	Cuestión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral/ No opina	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe/No contesta	Clasificación
Sintonía con los objetivos de la Misión	Claridad de las funciones	Entiendo la misión y los propósitos de mi dependencia orgánica actual	45%	45%	5%	3%	1%	1%	●
		Entiendo mi función y mis responsabilidades	47%	43%	5%	3%	2%	0%	●
		Entiendo la repercusión de mi trabajo sobre los programas y operaciones de las Naciones Unidas	40%	44%	9%	4%	2%	1%	●
		Entiendo las funciones y responsabilidades de mi(s) supervisor(es) y colegas	29%	49%	10%	7%	5%	0%	●
	Eficacia propia	Me considero eficaz en mi trabajo	38%	43%	9%	7%	3%	0%	●
		Creo que mis sugerencias sobre cambios o mejoras se toman verdaderamente en cuenta	10%	28%	24%	22%	14%	2%	○
Capacidad y medios	Formación	Considero que tengo acceso a oportunidades de formación adecuadas en el sistema de las Naciones Unidas	10%	34%	22%	21%	12%	1%	○
		He recibido formación apropiada y útil para mi trabajo actual	11%	38%	21%	21%	9%	1%	○
		Mis actuales oportunidades de formación están relacionadas con los objetivos profesionales que me interesan	8%	29%	28%	22%	11%	3%	○

Fuente: Encuesta sobre el marco para la rendición de cuentas.

* Téngase en cuenta que estas declaraciones figuran en escala inversa.

Mayor grado de acuerdo ● Totalmente de acuerdo + de acuerdo aprox >50%
 Leyenda: ⇕ ○ De acuerdo + neutral + en desacuerdo aprox >60%
 Menor grado de acuerdo ○ En desacuerdo + totalmente en desacuerdo aprox >50%

<i>Tema</i>	<i>Subtema</i>	<i>Cuestión</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Neutral/ No opina</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>No sabe/No contesta</i>	<i>Clasificación</i>
Capacidad y medios (continuación)	Rendición de cuentas	Creo que me pueden exigir responsabilidades por algo ajeno a mi control*	14%	34%	23%	21%	5%	2%	○
		Confío en que mi(s) supervisor(es) dispone(n) de los medios y la información apropiados para tomar decisiones acertadas	9%	32%	23%	21%	13%	2%	○
		Creo que me pueden exigir responsabilidades por algo que requiera medios de los que no dispongo*	12%	29%	29%	23%	6%	2%	○
	Recursos	Dispongo de recursos financieros suficientes para hacer mi trabajo	8%	37%	22%	21%	9%	3%	●
		Dispongo de recursos humanos suficientes para hacer mi trabajo	8%	33%	19%	26%	11%	2%	○
Reconocimiento		Considero que mi actuación profesional se valora debidamente	10%	36%	15%	23%	15%	1%	○
		Creo que se me reconoce debidamente cuando propongo nuevas ideas o un nuevo enfoque	7%	30%	23%	25%	14%	2%	○
Motivación y actuación profesional	Liderazgo	Creo que los directivos están en condiciones de ayudar a los empleados que no rinden a la altura de lo esperado a mejorar su desempeño o contribución	6%	17%	20%	33%	23%	1%	○
		Confío en la capacidad de mi(s) supervisor(es) de evaluar mi actuación profesional de manera justa	12%	40%	19%	15%	12%	1%	●
		Creo que mi(s) supervisor(es) se toma(n) en serio el sistema de evaluación de la actuación profesional	8%	24%	23%	21%	20%	4%	○

Fuente: Encuesta sobre el marco para la rendición de cuentas.

* Téngase en cuenta que estas declaraciones figuran en escala inversa.

Mayor grado de acuerdo ● Totalmente de acuerdo + de acuerdo aprox >50%
 Leyenda: ↑ ↓ ○ De acuerdo + neutral + en desacuerdo aprox >60%
 Menor grado de acuerdo ○ En desacuerdo + totalmente en desacuerdo aprox >50%

Tema	Subtema	Cuestión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral/ No opina	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe/No contesta	Clasificación
Motivación y actuación profesional (continuación)	Motivación e-PAS	En general, me siento motivado para esforzarme al máximo en mi trabajo	21%	42%	13%	16%	7%	0%	●
		Considero que a los funcionarios de excelente actuación profesional se les recompensa debidamente (reconocimiento, ascensos, etc.)	3%	10%	17%	36%	32%	2%	○
		Creo que el hecho de cumplir los requisitos administrativos se considera más importante que alcanzar los objetivos programáticos u operacionales*	18%	35%	27%	14%	3%	4%	○
		Considero que el e-PAS proporciona un marco apropiado para documentar la actuación profesional del personal	5%	24%	19%	26%	23%	4%	○
		En general, pienso que el sistema de evaluación de la actuación profesional se utiliza correctamente para evaluar y documentar el desempeño laboral	3%	15%	19%	31%	28%	4%	○
		Considero que la actuación profesional del personal aparece debidamente documentada en el e-PAS	4%	16%	23%	30%	24%	5%	○
Oportunidades de ascenso		Creo que en el proceso de ascensos generalmente se elige a los mejores candidatos	2%	9%	20%	32%	33%	4%	○
		Creo que el proceso de selección del personal directivo superior (Subsecretario General y cargos superiores) es justo	1%	7%	35%	17%	21%	18%	○

Fuente: Encuesta sobre el marco para la rendición de cuentas.

* Téngase en cuenta que estas declaraciones figuran en escala inversa.

Mayor grado de acuerdo ● Totalmente de acuerdo + de acuerdo aprox >50%
 Leyenda: ⇕ ○ De acuerdo + neutral + en desacuerdo aprox >60%
 Menor grado de acuerdo ○ En desacuerdo + totalmente en desacuerdo aprox >50%

Tema	Subtema	Cuestión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral/ No opina	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe/No contesta	Clasificación
Disposición al cambio	Liderazgo en el cambio	Creo que el cambio en el seno de las Naciones Unidas es necesario para que la Organización pueda seguir cumpliendo su misión	53%	37%	7%	2%	1%	1%	●
		Creo que, en general, las Naciones Unidas no han emprendido cambios con la suficiente rapidez*	44%	38%	11%	4%	1%	2%	○
		En términos generales, confío en que los dirigentes y el personal directivo superior de las Naciones Unidas tomarán decisiones acertadas en materia de cambio	5%	23%	30%	26%	14%	3%	○
		Confío en que mi(s) supervisor(es) tomará(n) decisiones acertadas	7%	32%	27%	20%	12%	2%	○
		Creo que se me comunican debidamente los motivos de los cambios	3%	25%	28%	29%	13%	2%	○
		Creo que los dirigentes y el personal directivo superior de las Naciones Unidas se toman en serio el cambio	5%	26%	32%	23%	11%	4%	○
	Disposición personal al cambio	En general estoy a favor del cambio aún cuando ello suponga una modificación en la forma en que realizo mi trabajo o en que se me evalúa	35%	53%	9%	2%	1%	1%	●
		Creo que en general mis colegas están a favor del cambio	7%	37%	29%	17%	4%	6%	○
		De manera general, considero el cambio como una oportunidad	36%	49%	10%	3%	1%	1%	●

Fuente: Encuesta sobre el marco para la rendición de cuentas.

* Téngase en cuenta que estas declaraciones figuran en escala inversa.

Mayor grado de acuerdo ● Totalmente de acuerdo + de acuerdo aprox >50%
 Leyenda: ↑ ↓ ○ De acuerdo + neutral + en desacuerdo aprox >60%
 Menor grado de acuerdo ○ En desacuerdo + totalmente en desacuerdo aprox >50%

Repercusión	Elevada	Nivel 2 – Riesgos secundarios Estos riesgos son difíciles de predecir, pero cuando ocurren pueden ser catastróficos. Nivel de riesgo: elevado Probabilidad: baja Tratamiento: vigilar el nivel de riesgo y los controles de riesgo Tipo de actividad de control: investigadora	Nivel 1 – Riesgos primarios Estos riesgos se consideran de suma importancia y esenciales para cumplir los objetivos organizacionales. Nivel de riesgo: elevado Probabilidad: elevada Tratamiento: vigilancia y mejora constantes Tipo de actividad de control: preventiva e investigadora
	Baja	Nivel 3 – Riesgos terciarios Estos riesgos son poco frecuentes y no son graves. Suelen ser menos previsibles, pero no son significativos ni es probable que ocurran. Nivel de riesgo: bajo Probabilidad: baja Tratamiento: aceptar el riesgo Tipo de actividad de control: preventiva e investigadora mínima	Nivel 2 – Riesgos secundarios Estos riesgos son frecuentes y relativamente rutinarios. La vigilancia se hace a fin de asegurarse de que los riesgos siguen gestionándose debidamente. Nivel de riesgo: bajo a mediano Probabilidad: moderada a elevada Tratamiento: vigilar el nivel del riesgo Tipo de actividad de control: preventiva
		Baja	Elevada
		Probabilidad	

En el gráfico precedente se muestra la forma en que el riesgo puede quedar reflejado en un plan de auditoría, utilizando el riesgo y las repercusiones inherentes identificados en el proceso de evaluación del riesgo.

Cabe señalar que en los logros previstos de la División de Auditoría Interna de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se hace referencia al riesgo. Además, el indicador de progreso mide la aceptación por los directivos de las “recomendaciones críticas de las auditorías”^a.

^a A/62/6 (Sect. 29), cuadros 29.7, apartados b) y c).

La definición del término “esenciales”, establecida por la Asamblea General en su resolución 56/246, fija criterios estáticos (por ejemplo, un umbral de 25.000 dólares para las economías, reembolsos, etc.) así como subjetivos (por ejemplo, mejoras cuantificables en el proceso) para la determinación de los asuntos esenciales. La Asamblea invitó también a la Oficina a seguir afinando los criterios. La definición de “esenciales” en el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno debería dirigirse hacia medidas relativas que apliquen los niveles de apetito y tolerancia del riesgo acordado por la Asamblea y que, por ende, reflejen mejor la clasificación de los riesgos, que figure en la evaluación del riesgo realizada por los directivos.

Anexo III

Catálogo de categorías de riesgo o “universo del riesgo”

1. Estratégico

1.1 Planificación y asignación de recursos

- 1.1.1 Visión y mandato
- 1.1.2 Planificación estratégica
- 1.1.3 Presupuestación
- 1.1.4 Asignación presupuestaria
- 1.1.5 Estrategia y planificación de recursos humanos
- 1.1.6 Ejecución e integración de la planificación
- 1.1.7 Sincronización organizacional
- 1.1.8 Superposición de mandatos
- 1.1.9 Contratación externa

1.2 Principales órganos, miembros y colaboradores

- 1.2.1 Asamblea General y Estados Miembros
- 1.2.2 Colaboradores, afiliados, organismos y donantes
- 1.2.3 Relaciones organizacionales

1.3 Factores internos y externos

- 1.3.1 Entorno político – externo
- 1.3.2 Entorno político – interno
- 1.3.3 Factores económicos – precios de los productos básicos
- 1.3.4 Acontecimientos excepcionales (por ejemplo, pandemias, elecciones, crisis medioambientales)
- 1.3.5 Transformación organizacional

2. Gobernanza

2.1 Gobernanza

- 2.1.1 Pautas en la cúpula de la Organización
- 2.1.2 Secretaría, consejos y comisiones
- 2.1.3 Entorno de control
- 2.1.4 Adopción de decisiones – Asamblea General, Consejo de Seguridad y comisiones
- 2.1.5 Estructura organizativa

- 2.1.6 Medición del desempeño
- 2.1.7 Gestión del desempeño
- 2.1.8 Operaciones interinstitucionales conjuntas y formación de asociaciones
- 2.1.9 Transparencia
- 2.1.10 Liderazgo y gestión
- 2.1.11 Rendición de cuentas
- 2.1.12 Empoderamiento

2.2 Conducta ética

- 2.2.1 Ética
- 2.2.2 Fraude y actos ilícitos
- 2.2.3 Conflictos de interés
- 2.2.4 Conducta profesional y confidencialidad

2.3 Comunicaciones y relaciones públicas

- 2.3.1 Relaciones con los medios de comunicación e información pública
- 2.3.2 Comunicaciones en caso de crisis
- 2.3.3 Comunicaciones con el personal
- 2.3.4 Radio y teledifusión
- 2.3.5 Comunicación en materia de tecnología

2.4 Reputación

- 2.4.1 Percepción pública, apoyo y reputación
- 2.4.2 Crisis y planificación y gestión para imprevistos

3. Operaciones

3.1 Gestión de programas

- 3.1.1 Promoción
- 3.1.2 Actividades de divulgación
- 3.1.3 Desarrollo económico y social
- 3.1.4 Gestión de conferencias
- 3.1.5 Actividades de investigación, análisis y asesoramiento
- 3.1.6 Formulación de políticas
- 3.1.7 Cooperación interinstitucional y actividades de enlace

3.2 Actividades de las misiones

- 3.2.1 Paz y seguridad internacionales
- 3.2.2 Apoyo electoral
- 3.2.3 Estado de derecho
- 3.2.4 Respuesta en casos de desastre y asistencia humanitaria
- 3.2.5 Planificación de la misión
- 3.2.6 Puesta en marcha de la misión
- 3.2.7 Liquidación de la misión
- 3.2.8 Logística
- 3.2.9 Operaciones aéreas, terrestres y marítimas
- 3.2.10 Ingeniería
- 3.2.11 Comunicaciones
- 3.2.12 Dotación de personal de la misión
- 3.2.13 Ampliación gradual de la misión

3.3 Tribunales internacionales

- 3.3.1 Investigaciones y enjuiciamiento
- 3.3.2 Juicios y apelaciones
- 3.3.3 Protección de testigos
- 3.3.4 Estrategia de conclusión
- 3.3.5 Capacidad y actividades residuales

3.4 Servicios de apoyo

- 3.4.1 Financiación
- 3.4.2 Traducción e interpretación
- 3.4.3 Adquisiciones
- 3.4.4 Gestión de los proveedores
- 3.4.5 Gestión de activos e inventarios
- 3.4.6 Gestión de instalaciones y de bienes raíces
- 3.4.7 Planificación relativa al plan maestro de mejoras de infraestructura
- 3.4.8 Continuidad de las operaciones
- 3.4.9 Actividades comerciales
- 3.4.10 Asistencia jurídica
- 3.4.11 Administración de los tribunales y apoyo jurídico
- 3.4.12 Gestión de la Dependencia de Detención

3.5 Recursos humanos

- 3.5.1 Asignación y disponibilidad de recursos
- 3.5.2 Captación, contratación y retención
- 3.5.3 Planificación de la sucesión y ascensos
- 3.5.4 Conducta y disciplina
- 3.5.5 Desarrollo y actuación profesional
- 3.5.6 Remuneración y prestaciones
- 3.5.7 Servicios médicos
- 3.5.8 Seguridad
- 3.5.9 Formación
- 3.5.10 Movilidad

3.6 Propiedad intelectual

- 3.6.1 Gestión de los conocimientos
- 3.6.2 Gestión de la información y las documentación

3.7 Fuentes de información y tecnología de la información

- 3.7.1 Aplicación de estrategias y sistemas de tecnologías de la información
- 3.7.2 Seguridad y acceso a las tecnologías de la información
- 3.7.3 Disponibilidad y continuidad de las tecnologías de la información
- 3.7.4 Integridad de las tecnologías de la información
- 3.7.5 Infraestructura y sistemas de las tecnologías de la información

4. Cumplimiento

4.1 Jurídico

- 4.1.1 Contrato
- 4.1.2 Propiedad intelectual
- 4.1.3 Lucha contra la corrupción
- 4.1.4 Derecho internacional
- 4.1.5 Privacidad

4.2 Reglamentario

- 4.2.1 Normativa interna y resoluciones
- 4.2.2 Relaciones laborales de las Naciones Unidas
- 4.2.3 Normas del país anfitrión

5. Financiero

5.1 Financiación e inversiones

- 5.1.1 Contribuciones financieras
- 5.1.2 Financiación extrapresupuestaria
- 5.1.3 Fondos Fiduciarios – Entrada de caja
- 5.1.4 Gestión de los Fondos Fiduciarios
- 5.1.5 Gestión de fondo de donantes y presentación de informes al respecto
- 5.1.6 Administración del efectivo
- 5.1.7 Inversiones
- 5.1.8 Mercados financieros
- 5.1.9 Seguros

5.2 Contabilidad y presentación de informes

- 5.2.1 Gestión financiera y presentación de informes financieros
- 5.2.2 Contabilidad general
- 5.2.3 Controles financieros
- 5.2.4 Gestión del pasivo y desembolsos
- 5.2.5 Reembolsos de impuestos al personal

Anexo IV

Criterios de clasificación del riesgo

Repercusión

Puntuación	Clasificación	Descripción de la repercusión					Repercusión financiera (cuantificada en términos presupuestarios)	Medidas necesarias para la recuperación
		Seguridad	Duración	Alcance organizativo y operacional	Repercusión sobre la reputación	Repercusión sobre las operaciones		
5	Crítico	Pérdida de vidas (funcionarios, asociados, población en general)	Repercusión potencialmente imposible de contrarrestar	Incapacidad a nivel de toda la Organización de proseguir el funcionamiento normal de ésta	Cobertura en los principales medios de comunicación internacionales durante más de una semana	Incapacidad de llevar a cabo la misión o las operaciones durante más de un mes	> 5% / > 500 millones de dólares	Requiere un importante grado de atención y de intervención por parte de la Asamblea General y de los Estados Miembros
4	Significativo	Pérdida de vidas a causa de accidentes o actividades no hostiles	Recuperación a largo plazo (es decir, entre 24 y 36 meses)	Dos o más departamentos/ oficinas o emplazamientos; interrupciones significativas y continuas del funcionamiento de dos o más departamentos/ oficinas o emplazamientos	Comentarios en los medios de comunicación y foros internacionales	Alteraciones en las operaciones durante al menos una semana	3-5% / 300 a 500 millones de dólares	Requiere la atención del personal directivo superior
3	Elevado	Lesiones sufridas por personal de las Naciones Unidas, asociados y población en general	Recuperación a corto plazo (es decir, entre 12 y 24 meses)	Uno o más departamentos/ oficinas o emplazamientos; repercusión moderada en uno o más departamentos/ oficinas o emplazamientos	Varios comentarios externos en un país	Alteración de las operaciones durante menos de una semana	< 2-3% / 200 a 300 millones de dólares	Requiere la intervención de personal directivo intermedio
2	Modificado	Pérdida de infraestructura, equipo y otros activos	Temporal (es decir, menos de 12 meses)	Un departamento/ oficina o emplazamiento; repercusión limitada en un departamento/ oficina o emplazamiento	Comentarios externos aislados en un país	Alteración moderada de las operaciones	< 1-2% / 100 a 200 millones de dólares	El asunto se delega a personal directivo y funcionarios de menor rango para su resolución
1	Bajo	Daños a una infraestructura, equipo u otros bienes		No aplicable, o repercusión limitada			< 1% / < 100 millones de dólares	No aplicable, o repercusión limitada

Eficacia de la gestión/control

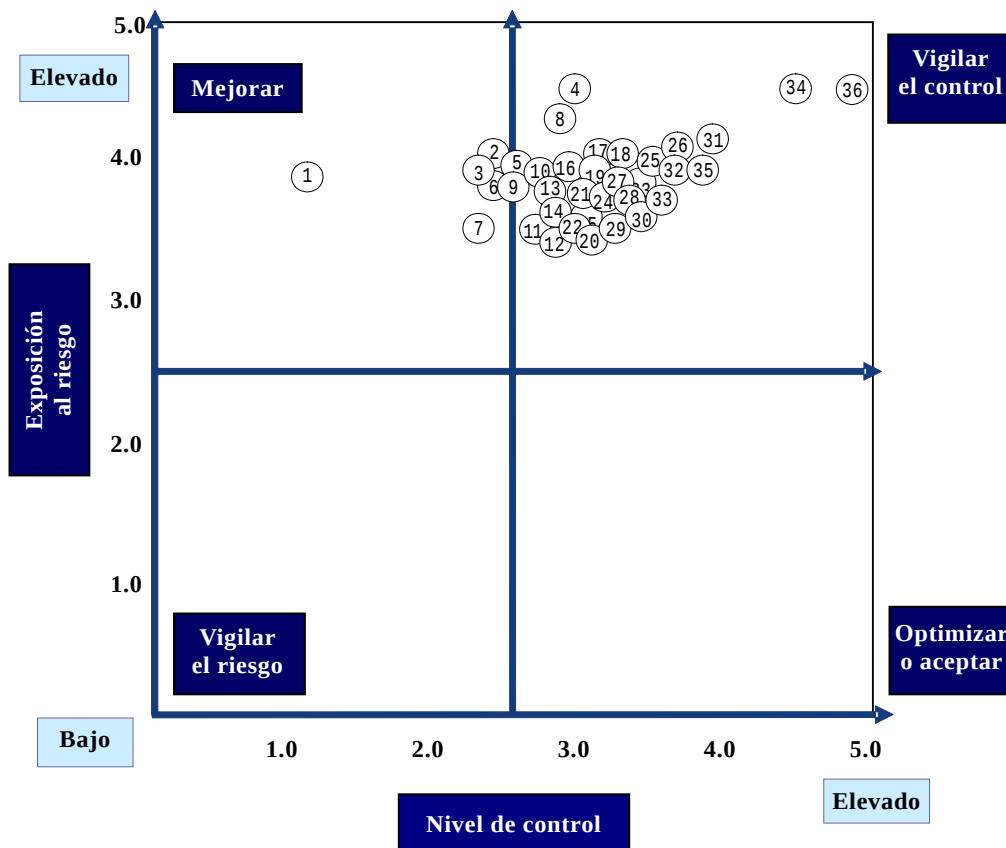
<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Descripción</i>
5	Eficaz	Los controles han sido diseñados correctamente y funcionan conforme a lo previsto; las actividades de gestión son eficaces para gestionar y mitigar el riesgo
4	Necesita una mejora limitada	Los controles y/o las actividades de gestión han sido diseñados correctamente y funcionan con relativa eficacia, aunque hay aspecto susceptibles de mejora
3	Necesita una mejora significativa	Se cuenta con los principales controles y/o actividades de gestión, si bien hay un amplio margen de mejora
2	Ineficaz	Hay limitados controles y/o actividades de gestión y persiste un elevado nivel de riesgo; se han diseñado controles y/o actividades de gestión que son hasta cierto punto ineficaces para mitigar con eficiencia el riesgo o para lograr la eficiencia
1	Sumamente ineficaz	No existen controles ni actividades de gestión o adolecen de importantes deficiencias y no funcionan conforme a lo previsto; tal y como están diseñados, los controles y las actividades de gestión son sumamente ineficaces para mitigar el riesgo o para lograr la eficiencia

Probabilidad

<i>Puntuación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Grado de certeza</i>	<i>Frecuencia</i>
5	Prevista	> 90%	Al menos una vez por año y/o varias veces al año
4	Muy probable	≤ 90%	Aproximadamente cada uno a tres años
3	Probable	≤ 60%	Aproximadamente cada tres a siete años
2	Poco probable	≤ 30%	Aproximadamente cada siete a diez años
1	Ligeramente probable	< 10%	Cada diez años o más, o raramente

Anexo V

Matriz del riesgo y la eficacia del control (mapa de calor) – Riesgos de nivel 1



En el “mapa de calor” precedente se indican los riesgos más significativos (es decir, los riesgos de nivel 1) a que hace frente la Secretaría de las Naciones Unidas, identificados en la evaluación de riesgos a nivel de la entidad realizada en el examen del marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno. En él se expone la categoría de riesgos similares a los que figurarían en el informe anual que se propone presentar a la Asamblea General sobre los riesgos significativos.

El “mapa de calor” ofrece una presentación gráfica de las actividades de mitigación de riesgos necesarias para hacer frente a los riesgos identificados. Con respecto a los riesgos de nivel 1 recogidos, los que figuran en el cuadrante con la etiqueta de “vigilar el control” son riesgos significativos que se considera están debidamente gestionados, por lo que a su respecto serían necesarias actividades de vigilancia para asegurarse de que los controles siguen siendo efectivos. En el caso de los riesgos ubicados en el cuadrante de “mejorar”, puede ser necesario realizar nuevas actividades de mitigación de riesgos a fin de reducir el riesgo residual para la Organización. Esa tarea corresponde al titular del riesgo, que realizaría un análisis de las causas profundas para comprender mejor la base del riesgo e identificar medios para reducir la exposición al mismo. Sin embargo, habida cuenta del carácter

de los mandatos de la Organización, es posible que haya riesgos inherentes que no puedan ser mitigados mediante un tratamiento alternativo del riesgo, y éstos siempre pueden entrar en la categoría que indica una necesidad de mejorar las actividades relativas a la mitigación del riesgo.

A continuación se enumeran las categorías de riesgo indicadas en el mapa de calor de nivel 1, extraídas del catálogo descriptivo de los riesgos identificados para la Organización o “universo del riesgo”^a:

1. Pautas en la cúpula de la Organización (2.1.1)
2. Rendición de cuentas (2.1.11)
3. Adopción de decisiones – Asamblea General, Consejo de Seguridad y comisiones (2.1.4)
4. Radio y teledifusión (2.3.4)
5. Estrategia y planificación de recursos humanos (1.1.5)
6. Gestión del desempeño (2.1.8)
7. Operaciones interinstitucionales conjuntas y formación de asociaciones (2.1.7)
8. Puesta en marcha de la misión (3.2.6)
9. Fondos Fiduciarios – Entrada de caja (5.1.3)
10. Transparencia (2.1.9)
11. Liderazgo y gestión (2.1.10)
12. Crisis y planificación y gestión para imprevistos (2.4.2)
13. Captación, contratación y retención (3.5.2)
14. Aplicación de estrategias y sistemas de tecnologías de la información (3.7.1)
15. Seguridad y acceso a las tecnologías de la información (3.7.2)
16. Seguros (5.1.9)
17. Estrategia de conclusión (3.3.4)
18. Seguridad (3.5.8)
19. Superposición de mandatos (1.1.8)
20. Financiación (3.4.1)
21. Sincronización organizacional (1.1.7)
22. Adquisiciones (3.4.3)
23. Paz y seguridad internacionales (3.2.1)
24. Planificación de la misión (3.2.5)
25. Derecho internacional (4.1.4)

^a Véase el anexo III.

26. Formulación de políticas (3.1.6)
27. Traducción e interpretación (3.4.2)
28. Relaciones con los medios de comunicación e información pública (2.3.1)
29. Asamblea General y Estados Miembros (1.2.1)
30. Visión y mandato (1.1.1)
31. Gestión de la Dependencia de Detención (3.4.12)
32. Normas del país anfitrión (4.2.3)
33. Ética (2.2.1)
34. Operaciones aéreas, terrestres y marítimas (3.2.9)
35. Normativa interna y resoluciones (4.2.1)
36. Protección de testigos (3.3.3)

Anexo VI

Funciones y responsabilidades respecto de la gestión basada en los resultados

<i>Funciones</i>	<i>Personal directivo</i>	<i>Asamblea General</i>	<i>Oficina de Servicios de Supervisión Interna</i>
Planificación de programas Marco estratégico Primera parte: esbozo del plan Segunda parte: plan por programas bienal (estrategia, objetivos, logros previstos e indicadores de progreso)	Uso de la información sobre los resultados para la planificación estratégica de programas: - Primera parte: proponer prioridades (esbozo del plan) - Segunda parte: proponer estrategia (marcos estratégicos) - Pactos: objetivos anuales internos	Proporcionar orientación para la labor de la Organización: fijar metas y objetivos Aprobación del marco estratégico propuesto	Supervisar el uso de las recomendaciones y las experiencias extraídas de las evaluaciones para la planificación Realizar la labor de supervisión habitual
Presupuestación Presupuesto por programas bienal Misiones políticas especiales, tribunales, operaciones de mantenimiento de la paz	Fijar objetivos para la medición de la ejecución presupuestaria y utilizar los resultados y experiencias extraídas para que sirvan de base a la propuesta presupuestaria	Examen y aprobación del presupuesto bienal (Quinta Comisión)	Realización de auditorías habituales
Supervisión Informe sobre la ejecución del programa bienal	Supervisión de la ejecución: medición de la ejecución (consecución de los resultados; medidas para mejorar la eficiencia y la eficacia; aplicación de observaciones y recomendaciones de las auditorías)	Supervisión del logro de los objetivos y resultados de la Organización (Comité del Programa y de la Coordinación)	Supervisión de la aplicación del sistema de gestión basada en los resultados en la Secretaría: Inspección/auditoría periódica del sistema de gestión basada en los resultados Garantía de la calidad: supervisión de la ejecución

<i>Funciones</i>	<i>Personal directivo</i>	<i>Asamblea General</i>	<i>Oficina de Servicios de Supervisión Interna</i>
Evaluación	Autoevaluación (discrecional)	Uso de las conclusiones extraídas de la evaluación para la toma de decisiones Quinta Comisión/Comité del Programa y de la Coordinación/órganos intergubernamentales o de expertos relacionados directamente con cada programa	Evaluación independiente, a fondo y temática Garantía de la calidad: metodología de autoevaluación
Presentación de informes	Presentación de informes sobre la ejecución (Informes sobre la ejecución de programas)	Examen de informes Uso de la información sobre los resultados para la adopción de decisiones	Informes de evaluación Garantía de la calidad: Informes de inspección/auditoría
Marco para la rendición de cuentas Rendición de cuentas por los resultados	Uso demostrado de la información sobre resultados para la planificación y realización de los programas (respuesta de la administración y experiencias extraídas); acreditación de los resultados obtenidos (pactos, e-PAS)	Supervisión del marco para la gestión basada en los resultados	Recomendaciones de auditoría pertinentes