



# Asamblea General

Distr. general  
29 de enero de 2013  
Español  
Original: inglés

---

## 67º período de sesiones

Tema 129 del programa

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

## **Segundo informe sobre la aplicación del sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas**

### **Informe del Secretario General**

#### *Resumen*

El Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General un informe sobre los progresos realizados en la aplicación del marco de rendición de cuentas, conforme a lo solicitado por la Asamblea General en su resolución 66/257. En el informe se destacan los progresos realizados el año pasado en una serie de esferas de interés para los Estados Miembros y se propone un plan de acción inmediata para fortalecer la rendición de cuentas, haciendo especial hincapié en la aplicación de prácticas de gestión de los riesgos institucionales y en la de un marco conceptual para la gestión basada en los resultados. El marco conceptual incluye una estructura de gobernanza para la gestión basada en los resultados y designa al Secretario General Adjunto de Gestión como el alto funcionario responsable de la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Secretaría.

---

\* Publicado nuevamente por razones técnicas el 1 de marzo de 2013.



## I. Introducción

1. Este informe se presenta en respuesta a la resolución 66/257 de la Asamblea General, en que la Asamblea solicitó al Secretario General que le presentara, para su examen, un informe anual sobre los progresos realizados en la aplicación del marco de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas.

2. Siguiendo los epígrafes de la resolución 66/257 de la Asamblea General, en el presente informe se describen los progresos realizados en los últimos 12 meses en los ámbitos siguientes, y en particular se destaca la aplicación de prácticas de gestión de los riesgos institucionales y la de un marco conceptual para la gestión basada en los resultados:

- Definición de rendición de cuentas y funciones y responsabilidades
- Promoción de una cultura de rendición de cuentas
- Delegación de autoridad
- Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión
- Rendición de cuentas personal e institucional
- Reforma del sistema de evaluación de la actuación profesional
- Medidas para exigir responsabilidades al personal en caso de mala gestión y de decisiones inapropiadas
- Gestión de los riesgos institucionales y marco de control interno
- Presentación de informes sobre la ejecución, aplicación del marco para la gestión basada en los resultados y sistema de información sobre la gestión basada en los resultados
- Fortalecimiento de la rendición de cuentas en las misiones sobre el terreno
- Medidas concretas para prevenir posibles conflictos de intereses.

3. Los detalles sobre las medidas de rendición de cuentas y su aplicación se han incluido en un anexo del presente informe en el que se analizan las tendencias de las repercusiones de determinados instrumentos relacionados con la rendición de cuentas personal e institucional. Además, el anexo contiene datos relativos a las medidas disciplinarias impuestas en los últimos diez años y datos sobre el programa de declaración de la situación financiera desde que se amplió en 2006. El Secretario General está decidido a reunir y compartir sistemáticamente ese tipo de datos y análisis de tendencias para estos y otros instrumentos de rendición de cuentas en futuros informes.

## II. Definición de rendición de cuentas y funciones y responsabilidades

4. En sus resoluciones 64/259 y 66/257, la Asamblea General solicitó al Secretario General que siguiera intensificando las consultas y la cooperación con los órganos de supervisión al aplicar el marco de rendición de cuentas. En este contexto, cabe señalar que, durante los últimos dos años, la Dependencia Común de Inspección y la Junta de Auditores han presentado a la Asamblea General informes

por separado en los que se han pronunciado sobre el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría o sobre cuestiones que están estrechamente relacionadas con el tema<sup>1</sup>. Además, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) ha preparado informes pertinentes sobre la inspección de la supervisión y evaluación de los programas en los que se han tratado algunas cuestiones relacionadas con la aplicación de la presupuestación basada en los resultados. Al analizar los puntos fuertes y débiles del sistema de rendición de cuentas desarrollado hasta la fecha, la Secretaría tuvo en cuenta las diversas observaciones y recomendaciones formuladas por los órganos de supervisión en los dos últimos años.

5. Conviene también señalar que la Asamblea General, en sus resoluciones 64/259 y 66/257, solicitó al Secretario General que siguiera basándose en las enseñanzas extraídas, la experiencia y los conocimientos especializados de los programas y fondos de las Naciones Unidas y otras entidades de las Naciones Unidas en tanto continuaba desarrollando el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas, con lo cual proporcionó la base para comparar el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría con el de otras entidades de las Naciones Unidas.

6. Tras la solicitud formulada por la Asamblea General, la Secretaría examinó los documentos de cuatro organizaciones del sistema de las Naciones Unidas cuyos órganos rectores habían aprobado marcos de rendición de cuentas independientes, según había averiguado la Dependencia Común de Inspección: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). La Secretaría examinó los documentos en relación con los componentes de su propio marco de rendición de cuentas y la definición de rendición de cuentas aprobada por los Estados Miembros. Es especialmente interesante para la Secretaría que el estudio revelara que dos organizaciones, el PNUD y el UNICEF, habían avanzado en la esfera de la transparencia. El PNUD ha puesto en marcha un nuevo portal de transparencia que permite el acceso público a los datos sobre su labor en 177 países y territorios, y el UNICEF está aplicando la política de hacer públicos sus informes de auditoría interna<sup>2</sup>.

7. En su informe sobre los marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas, la Dependencia Común de Inspección encomió el marco de rendición de cuentas de la Secretaría por contener la mayor parte de los componentes fundamentales que han de integrar un marco de rendición de cuentas (véase A/66/710). Destacó los puntos fuertes del marco y lo encomió por las razones siguientes: contenía una definición clara de la rendición de cuentas y un pacto político con los Estados Miembros; documentaba claramente los sistemas de control interno; era el único marco que incluía un sistema de pactos del personal directivo superior con el Secretario General; señalaba la necesidad de tener una función de evaluación centralizada; apuntaba a una política de protección de las personas que denunciaban irregularidades; incluía como práctica referente a los asuntos disciplinarios la publicación de una lista de sanciones impuestas por la Secretaría

---

<sup>1</sup> Véase A/66/710, A/67/5 (Vol. I) y A/66/5 (Vol. II).

<sup>2</sup> Como se indica en el párrafo 9, aunque la Secretaría todavía no tiene una política sobre la difusión de información pública debido a la escasez de recursos, el informe del Secretario General (A/66/674) contiene una propuesta sobre la difusión de los informes de auditoría interna de la Secretaría, que la Asamblea General examinará en la primera parte de la continuación del sexagésimo séptimo período de sesiones.

según el tipo de falta; y tenía una función de investigación con uno de los números más elevados de funcionarios del cuadro orgánico.

8. Sin embargo, la Dependencia Común de Inspección determinó que el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría tenía los puntos débiles siguientes:

- a) No tenía una política de divulgación de información;
- b) No hacía referencia a una cultura de rendición de cuentas ni reconocía su importancia;
- c) Debía formular una política contra el fraude;
- d) Debía alinear la cadena de mando y la delegación de autoridad e integrarlas en los sistemas existentes de planificación de los recursos institucionales;
- e) Debía corregir las limitaciones existentes en la esfera de la evaluación de la actuación profesional de los funcionarios (este punto fue identificado como uno de los más débiles por las organizaciones participantes en la Dependencia Común de Inspección).

9. La Secretaría está de acuerdo con esas conclusiones y está trabajando arduamente para corregir esos puntos. En términos de una política de divulgación de información, hace seis años se recopiló bastante información para una propuesta sobre el acceso del público a la documentación de las Naciones Unidas, con sus consecuencias financieras. Dada la creciente utilización del acceso en línea a la información y la documentación, es probable que esa propuesta deba examinarse de nuevo y actualizarse. Cabe señalar, sin embargo, que las estimaciones preliminares de la propuesta original fueron del orden de 5 a 6 millones de dólares. Por lo tanto, cualquier nueva propuesta sobre este tema tendrá probablemente consecuencias para el presupuesto.

10. Como un paso hacia la divulgación de información, se ha presentado a la Asamblea General la propuesta de hacer públicos todos los informes de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (véase A/66/674). Ello aumentaría la transparencia y la rendición de cuentas en lo relativo a la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la Secretaría de las Naciones Unidas; mejoraría la opinión pública sobre la Organización, ya que en los informes de auditoría interna se describen sus ventajas operacionales; y podría también crear una mayor conciencia de los compromisos de la Organización y las acciones que emprende para solucionar de manera responsable y oportuna las deficiencias detectadas.

11. Además, la Secretaría tiene todos los componentes de una política contra el fraude y se propone consolidarlos en el portal "Accountability A to Z" para que el personal de todas las categorías tenga mayor acceso a la información sobre este tema. La Secretaría tiene la intención de integrar las delegaciones de autoridad en el futuro diseño de Umoja. Además, se sigue perfeccionando el Sistema de Gestión de la Actuación Profesional y Perfeccionamiento, incluso con la puesta en marcha global de un programa obligatorio de capacitación en gestión de la actuación profesional y perfeccionamiento para directores y supervisores.

12. La Junta de Auditores, en su informe financiero (A/67/5 (Vol. I) y Corr.2), determinó que debían adoptarse las medidas siguientes en relación con el sistema general de rendición de cuentas de la Secretaría:

- a) Formular objetivos e indicadores de progreso más orientados a la obtención de resultados en los procesos de planificación de los programas de la Organización;

b) Integrar mejor la información financiera y sobre el desempeño, en todos los niveles de la Organización, y tener esto en cuenta a la hora de sopesar el diseño y la aplicación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja);

c) Asignar la responsabilidad específica de la aplicación satisfactoria de la metodología de gestión basada en los resultados en toda la Secretaría a un miembro competente del equipo directivo superior;

d) Considerar la posibilidad de crear un sistema de garantías de gestión que disponga que los directores, en todos los niveles, proporcionen periódicamente al personal directivo superior garantías de la eficacia de los controles internos en su esfera de competencia para poner a prueba la comprensión y el cumplimiento en todos los niveles;

e) Solicitar al Comité de Gestión que determine periódicamente los riesgos más graves que enfrenta la Organización y comunique información al respecto a todos los directores, y que establezca procedimientos ordinarios de alto nivel para informar de manera periódica (mensualmente) acerca del estado de los riesgos y de las estrategias de mitigación conexas.

13. Además, en su informe sobre los estados financieros comprobados de las operaciones de mantenimiento de la paz (A/66/5 (Vol. II)), la Junta de Auditores destacó un problema que ya había planteado en un informe anterior, “la ausencia de un vínculo claro entre el marco de presupuestación basada en los resultados y los recursos necesarios, y la insuficiente supervisión de los progresos y la ejecución del presupuesto durante el ejercicio”, e hizo las recomendaciones siguientes:

a) Mantener la comunicación con el equipo de Umoja para que en la fase de diseño y elaboración del módulo de formulación del presupuesto se tenga debidamente en cuenta la necesidad de mejorar los vínculos entre los marcos de presupuestación basada en los resultados y los recursos necesarios;

b) Determinar cómo se podrían utilizar tanto los sistemas vigentes como Umoja para desarrollar y aplicar más ampliamente los principios de la contabilidad de costos.

14. A fin de proporcionar al personal directivo superior garantías de la eficacia de los controles internos, en 2012 los directores y jefes de apoyo a las misiones de todas las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz presentaron cartas de representación como medida de control interno e instrumento para la rendición de cuentas del personal directivo. Esas cartas se presentaron a la Secretaria General Adjunta de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno por conducto de los jefes de misión. Las cartas dieron seguridades de que los directores y los jefes habían gestionado los recursos financieros, humanos y materiales y la tecnología de la información y las comunicaciones a su cargo, siguiendo las normas y los reglamentos aplicables de las Naciones Unidas.

15. En el caso de los demás lugares de destino, la política de gestión de los riesgos institucionales y control interno que el Comité de Gestión hizo suya en mayo de 2011 requería la creación de un mecanismo similar con el que cada Secretario General Adjunto confirmaría anualmente, en un informe de certificación, cuáles eran sus funciones para asegurar la aplicación correcta de los principios y requisitos del marco de control interno y el establecimiento y mantenimiento de un sólido entorno de control interno resultante del proceso de evaluación de los riesgos. La conclusión de la evaluación de los riesgos institucionales en toda la Secretaría y el

desarrollo de un marco de control interno para la Organización, que se describe en la sección IX del presente informe, son requisitos previos para esta representación. La certificación se adoptará después gradualmente departamento por departamento, a medida que la evaluación y el marco se vayan aplicando en toda la Organización, teniendo en cuenta los limitados recursos dedicados a este esfuerzo. Una vez aplicado, el mecanismo se transmitirá a través de la cadena de mando de los secretarios generales adjuntos correspondientes.

16. La Secretaría también está intentando responder a las demás preocupaciones planteadas por la Junta de Auditores. Las medidas concretas adoptadas con ese fin se examinan en las secciones de este informe sobre la gestión basada en los resultados y la gestión de los riesgos institucionales.

17. Como ya se ha indicado, la OSSI publicó algunos informes sobre la inspección de la supervisión y evaluación de los programas, que son pertinentes para la rendición de cuentas y la presupuestación basada en los resultados. En uno de ellos, la OSSI expresó preocupación por la escasa orientación hacia los resultados de algunos de los indicadores de progreso incluidos en el programa de trabajo de un departamento de la Secretaría. En el informe se mencionaba que todavía había algunos indicadores que quedaban definidos a nivel de productos en vez de resultados<sup>3</sup>. En otro informe, la OSSI criticó las actividades de autoevaluación llevadas a cabo por otro departamento, y dijo que la labor de autoevaluación se había desarrollado en circunstancias especiales y sin una política clara sobre su función o propósito, ni una orientación adecuada sobre su desarrollo<sup>4</sup>. Estas dos cuestiones fundamentales se están abordando en el contexto del marco conceptual para la gestión basada en los resultados que se describe en los párrafos 64 a 102 del presente informe.

18. La Secretaría también se mantiene al tanto de las mejores prácticas relacionadas con la rendición de cuentas y comparte esas prácticas y su experiencia con todo el sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones asociadas participando en comunidades de intercambio de prácticas (por ejemplo, sobre la gestión de los riesgos institucionales), redes profesionales (por ejemplo, la red de planificación estratégica de las Naciones Unidas) y reuniones bilaterales. Recientemente, la Secretaría compartió información con el PNUD sobre el desarrollo del sitio web “Accountability A to Z” y sobre los pactos del personal directivo superior.

### **III. Promoción de una cultura de rendición de cuentas**

19. La promoción de una cultura de rendición de cuentas es un proceso continuo que comienza con la pauta marcada por los estratos más altos de una organización, que la refuerzan constantemente. El Secretario General ha marcado la pauta al afirmar repetidamente su compromiso absoluto con el fortalecimiento de la rendición de cuentas en todos los niveles de la Organización. El Comité de Gestión,

---

<sup>3</sup> Véase Oficina de Servicios de Supervisión Interna, *Inspection of Programme Level Monitoring and Evaluation of the United Nations Environment Programme, Inspection report: “Opportunities exist in UNEP quest for a more effective and useful monitoring system”*, Assignment No. IED-12-004, 19 de diciembre de 2012 (publicado nuevamente).

<sup>4</sup> Véase Oficina de Servicios de Supervisión Interna, *Inspection of Programme Level Monitoring and Evaluation of the Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, Assignment No.:IED-12-001, 12 de diciembre de 2012 (publicado nuevamente).*

el Comité de Políticas y la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas también contribuyen a marcar la pauta porque vigilan la reforma de la gestión y las cuestiones temáticas y relacionadas con la rendición de cuentas, y proporcionan apoyo estratégico pertinente en la Secretaría. La pauta marcada por los estratos más altos de la Secretaría también se refuerza con los pactos del personal directivo superior, el sitio web “Accountability A to Z” y otras actividades de extensión en iSeek, así como con la capacitación relacionada con la gestión de la actuación profesional y el perfeccionamiento.

20. La promoción de una cultura de rendición de cuentas entraña reforzar los componentes del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría en esferas como la ética y la integridad, fortalecer la labor de los órganos de supervisión, e incorporar progresivamente las conclusiones del nuevo sistema de justicia en la cadena de rendición de cuentas. También entraña aplicar nuevas iniciativas relacionadas con la rendición de cuentas, como la gestión de los riesgos institucionales, y mejorar los sistemas de recompensas, reconocimiento y sanciones de la Secretaría, lo cual ya se ha empezado a hacer.

21. Por ejemplo, la ética y la integridad ya ocupan un lugar destacado en el programa de orientación para el personal directivo superior. Los funcionarios que participan en el programa (altos funcionarios recién nombrados con la categoría de Secretario General Adjunto y Subsecretario General) deben leer material de antecedentes que incluye un capítulo extenso titulado “Ética, integridad y supervisión”, que se preparó con aportaciones de la OSSI y la Oficina de Ética. Entre otras cosas, ese capítulo proporciona un panorama general del marco ético de las Naciones Unidas, las normas de conducta y los deberes y las obligaciones del personal, así como de la función de la OSSI. En las reuniones informativas presenciales organizadas en los dos primeros programas experimentales se trataron temas relacionados con el hecho de ser un funcionario internacional, la Carta de las Naciones Unidas, la función de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación, la Dependencia de Evaluación Interna y el sistema de administración de justicia.

22. Además, cada alto funcionario recién nombrado se reúne individualmente con la Oficina de Ética, que le informa sobre la cuestión y le comunica su responsabilidad de declarar su información financiera y cumplir las expectativas de la Organización sobre la rendición de cuentas en el marco ético. Hasta la fecha, el programa se ha centrado en los altos funcionarios recién nombrados en la Sede, pero se está haciendo un esfuerzo por adaptar el contenido y la metodología a fin de que el personal directivo superior nombrado sobre el terreno y las oficinas exteriores tengan acceso a esta información. La Secretaría también se propone adaptar el contenido en el futuro para utilizarlo en la orientación inicial del personal con categoría de Director.

23. El programa de diálogos sobre el liderazgo, formulado por la Oficina de Ética, es otra iniciativa reciente que tiene por objeto marcar la pauta desde los estratos más altos y promover una cultura de rendición de cuentas en todos los niveles de la Organización. Mediante esta iniciativa, una vez al año, todo el personal de la Secretaría en todos los lugares de destino participará en un debate de una hora de duración sobre una cuestión de ética e integridad específica, dirigido por su supervisor directo. El tema del diálogo inaugural para el año 2013 será “¿Qué significa ser un funcionario internacional?”.

24. Cada sesión se iniciará con un vídeo en el que el Secretario General hablará de lo que para él representa la administración pública internacional. Cada Secretario General Adjunto, u otro alto funcionario del departamento o de la oficina, dirigirá luego un debate con los funcionarios que supervisa directamente, y las sesiones se irán extendiendo a todas las divisiones u oficinas hasta que todos los funcionarios hayan dialogado con su supervisor directo. Con esas sesiones, el personal directivo podrá:

- a) Demostrar su compromiso con el liderazgo ético;
- b) Fomentar la confianza al debatir cuestiones éticas en el lugar de trabajo de una forma dinámica;
- c) Destacar la relación directa entre las acciones individuales y la reputación de las Naciones Unidas como organización.

25. Otro medio de promover una cultura de rendición de cuentas es el proceso de evaluación interna, la primera etapa formal del nuevo sistema de administración de justicia. Este proceso parece estar teniendo un efecto positivo sobre la rendición de cuentas, ya que el porcentaje de las decisiones administrativas impugnadas que fueron confirmadas por los exámenes de evaluación interna aumentaron del 63% en 2009, año en que se confirmaron 49 de las 78 decisiones impugnadas, al 93% en 2011, año en que se confirmaron 168 de las 180 decisiones impugnadas. El requisito de que los administradores deben explicar en qué basan sus decisiones contribuye a la rendición de cuentas, y el hecho de que una decisión administrativa se revoque es en sí una medida de rendición de cuentas que alecciona al administrador que tomó la decisión impugnada y al jefe de su oficina.

26. En términos generales, la cultura de rendición de cuentas de una organización abarca las reglas, las expectativas, los valores, las costumbres, las normas, los enfoques, las actitudes, las relaciones y otros elementos que van más allá de reconocer su importancia en un documento o publicar una declaración de principios en un sitio web. Promover esa cultura en la Secretaría significa que el personal de todas las categorías comprende claramente sus objetivos, metas y expectativas y los asume como propios. Significa vigilar y comunicar los progresos realizados hacia la consecución de esos objetivos y metas y, lo que es más importante, seguir adelante ateniéndose a las consecuencias. También significa establecer vías para mantener un debate abierto y proporcionar comentarios y para crear una relación de confianza y respeto con los interesados. Aunque todavía existen deficiencias, estas son esferas en que la Secretaría ha venido introduciendo cambios a lo largo de los últimos años. Puesto que una cultura de rendición de cuentas suele ser intangible pero palpable<sup>5</sup>, la Secretaría afronta un desafío doble en esta esfera: debe asegurar que estos cambios se comuniquen debidamente al personal a medida que vayan implantándose para que influyan en la cultura dominante en la Organización; y debe documentar los cambios y su interdependencia de modo que sean más fáciles de comunicar. Estas son dos esferas en que la Secretaría está decidida a hacer más en los próximos años.

---

<sup>5</sup> Karen Natzel, "Creating a culture of accountability", DJC Oregon (24 de julio de 2012).

#### **IV. Delegación de autoridad**

27. Como se ha explicado en el último informe sobre el progreso realizado respecto del fortalecimiento de la rendición de cuentas (A/66/692), el Departamento de Gestión ha determinado y examinado ampliamente la delegación de autoridad relativa a la gestión de los recursos humanos, la gestión financiera, la presupuestación, las adquisiciones y la administración de bienes. Sin embargo, la delegación de autoridad se determinó teniendo en cuenta los puntos de partida en esas esferas desde el punto de vista del desarrollo de los procesos y las estructuras de gobernanza en el momento de su elaboración. Estas estructuras se revisarán nuevamente y se ajustarán en función de los nuevos modelos institucionales que se utilizarán en toda la Secretaría tras la aplicación de Umoja (el futuro modelo), así como en respuesta a las oportunidades que puedan presentarse para la prestación de servicios en el futuro.

#### **V. Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión**

28. El Comité de Gestión dedica reuniones trimestrales a tratar cuestiones relacionadas con la supervisión e invita a uno de los órganos de supervisión, incluido el Comité Asesor de Auditoría Independiente, a cada una de esas reuniones. El Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna participa, en calidad de observador, en todas las reuniones relacionadas con la supervisión. El Comité de Gestión hace especial hincapié en el seguimiento de las recomendaciones esenciales pendientes de la OSSI y en el de las principales recomendaciones de la Junta de Auditores.

29. Este diálogo trimestral ha fortalecido la relación del personal directivo superior con los órganos de supervisión, ha sensibilizado a los administradores acerca de la importancia de aplicar a tiempo las recomendaciones de los órganos de supervisión y ha permitido iniciar un intercambio de ideas sobre cuestiones de supervisión y rendición de cuentas, así como sobre los riesgos sistémicos a los que se enfrenta la Organización.

30. Además de estas reuniones trimestrales, el Secretario General Adjunto de Gestión se reúne periódicamente con los órganos de supervisión para examinar sus principales conclusiones y otros asuntos de importancia estratégica. También se reúne trimestralmente con el Comité Asesor de Auditoría Independiente, que en su programa tiene un tema permanente sobre cuestiones relacionadas con la supervisión, la rendición de cuentas y la gestión de los riesgos.

31. En su último informe a la Asamblea General, el Comité Asesor de Auditoría Independiente reconoció la labor que desarrollaba el Comité de Gestión para asegurar que las principales recomendaciones de la Junta se aplicaran sin demora, y también observó que el Comité de Gestión hacía un seguimiento trimestral de todas las recomendaciones prioritarias de la OSSI.

32. Como se indica en el último informe sobre el progreso realizado respecto del fortalecimiento de la rendición de cuentas, la mayor atención prestada a las cuestiones de supervisión y el seguimiento de las recomendaciones ha dado como resultado una tendencia positiva en las tasas de cumplimiento de las

recomendaciones en la Secretaría: tres años después de publicarse, aproximadamente el 95% de las recomendaciones de la OSSI y prácticamente el 100% de las recomendaciones de la Junta de Auditores se han cumplido o se están examinando porque han quedado superadas por los acontecimientos.

## **VI. Rendición de cuentas personal e institucional**

### **A. Estructura de gobernanza de Umoja**

33. Como se solicitó en el párrafo 18 de la resolución 66/257, la Secretaría ha aplicado la estructura de gobernanza del proyecto Umoja. La Asamblea General reconoció este avance en el párrafo 8 de la resolución 67/246, en la que acogió con beneplácito “los esfuerzos realizados para hacer frente a la crisis de gobernanza de Umoja, en particular las medidas adoptadas hasta el momento para asignar obligaciones y exigir rendición de cuentas en relación con el proyecto y aclarar las funciones del responsable del proyecto, el Director del proyecto y los responsables de los procesos, así como la designación de la Secretaria General Adjunta de Gestión como responsable principal de Umoja y Presidenta del Comité de Dirección del proyecto”.

### **B. Pactos del personal directivo superior**

34. Los pactos del personal directivo superior son un mecanismo esencial a través del cual los mandatos encomendados por los Estados Miembros y las prioridades anuales del Secretario General se transmiten a toda la Organización. Los pactos hacen referencia a los objetivos y resultados previstos definidos en los documentos de planificación de programas y documentos presupuestarios e incluyen indicadores cuantificables de los resultados con los que evaluar la actuación profesional del personal directivo superior en relación con sus prioridades anuales, así como una serie de indicadores estándar para todo el personal directivo superior. Esas prioridades deben transmitirse a partir de los pactos de los secretarios generales adjuntos a los subsecretarios generales y deben reflejarse en los planes de trabajo de las divisiones y del personal.

35. Cada año desde la introducción de los pactos en 2006, la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas los ha fortalecido como instrumento de rendición de cuentas. Por ejemplo, en 2010 les añadió un texto en el que pedía al personal directivo superior que indicara cómo se proponía prestar atención personal especial a la consecución de las prioridades fundamentales enunciadas en su pacto. Esta adición tenía por objeto recordar al personal directivo superior que los pactos no eran meramente un instrumento de cumplimiento, sino más bien un instrumento de gestión para él mismo y un mecanismo de rendición de cuentas para el Secretario General.

36. En 2011, el pacto se volvió a diseñar a fin de armonizarlo con la definición de rendición de cuentas proporcionada por los Estados Miembros en la resolución 64/259, y se hizo énfasis en la gestión proactiva de los riesgos. Por primera vez, se incluyó un texto que comprometía al personal directivo superior a reflejar los objetivos incluidos en su pacto en los planes de trabajo y las evaluaciones de la actuación profesional del personal de todas las categorías a su cargo. Esta transmisión de responsabilidades se refuerza aún más con el Sistema de Gestión de

la Actuación Profesional y Perfeccionamiento, que establece que las prioridades de los jefes de los departamentos/oficinas/misiones se traduzcan en planes de trabajo individuales y de las dependencias.

37. Los pactos del personal directivo superior para 2013 se han reforzado armonizándolos más con las principales iniciativas de reforma que transformarán la Organización, como Umoja y las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. También tienen en cuenta las lecciones aprendidas sobre la gestión de la resiliencia institucional. Los pactos también aclaran lo que se requiere de cada directivo superior en esta etapa crítica de aplicación de iniciativas clave.

38. El anexo I de este informe contiene un análisis de las tendencias que muestra que los pactos han influenciado considerablemente el desempeño del personal directivo superior, que se ha medido con los principales indicadores de gestión.

## **VII. Reforma del sistema de evaluación de la actuación profesional**

39. La introducción del Sistema de Gestión de la Actuación Profesional y Perfeccionamiento en abril de 2010 (véase ST/AI/2010/5) representó un paso adelante hacia una mayor rendición de cuentas en la Organización. Aunque muchos de los elementos centrales del sistema de gestión de la actuación profesional y perfeccionamiento mejorado siguen siendo los mismos, las mejoras pretenden fomentar una mayor rendición de cuentas para optimizar el desempeño a todos los niveles y asegurar la retroinformación, la motivación y el reconocimiento constantes.

40. La política anterior, que se apoyaba en el sistema electrónico de evaluación de la actuación profesional (e-PAS), ha sido sustituida por la instrucción administrativa ST/AI/2010/5. La política introducida en 2010 supuso una mejora con respecto a la política anterior al arrojar una mayor claridad sobre las funciones de las partes interesadas, incluidos los funcionarios, los directivos, los jefes de departamentos, oficinas o misiones y la Organización en su conjunto, y fortalecer los vínculos entre los planes de trabajo individuales y otros mecanismos en el marco de rendición de cuentas, como los pactos del personal directivo superior, los planes de trabajo de los departamentos y los fascículos del presupuesto. Incluyó también una sección sobre las medidas de gestión que deben adoptarse en casos de desempeño insatisfactorio.

41. A fin de apoyar la aplicación de la instrucción administrativa ST/AI/2010/5, el Secretario General introdujo en 2011 un programa obligatorio de capacitación para directores y supervisores sobre gestión de la actuación profesional y perfeccionamiento. Este nuevo programa de capacitación es aplicable a todos los directivos y supervisores, independientemente de su categoría, y se ha empezado a ejecutar de manera global. En noviembre de 2012, más del 50% de los directores en departamentos, oficinas y misiones habían recibido capacitación. El programa de capacitación refuerza las mejores prácticas de gestión de la actuación profesional y perfeccionamiento. Pone de relieve, en particular, la conexión entre los planes de trabajo individuales y los mandatos de la Organización, así como la necesidad de encarar con eficacia el desempeño insatisfactorio.

42. El grupo de trabajo sobre gestión de la actuación profesional y perfeccionamiento del Comité del Personal y la Administración está examinando la maneras de mejorar las políticas, las prácticas y los procesos de gestión de la actuación profesional de la Organización. El grupo de trabajo está estudiando las

mejores prácticas aplicadas en el sector privado y las entidades de las Naciones Unidas y examinando las conclusiones del Grupo General Mixto de Supervisión para llegar a soluciones que sean óptimas para la Secretaría.

43. Gracias a sus deliberaciones, el grupo de trabajo es consciente de que mejorar la política, los procesos y el instrumento electrónico de gestión de la actuación profesional no es suficiente para asegurar una mayor rendición de cuentas. En consecuencia, está centrando su atención en tres cuestiones específicas en particular —la función de los equipos de personal directivo superior, la gestión del desempeño insatisfactorio y las recompensas y el reconocimiento— a fin de asegurar que la cultura de gestión del desempeño de la Organización esté más orientada a los resultados.

44. Además, el grupo de trabajo ha elaborado un documento sobre recompensas y reconocimiento basado en el marco de la Comisión de Administración Pública Internacional y las prácticas de las entidades de las Naciones Unidas. El documento tiene por objeto estimular el debate en la Organización sobre las maneras de reconocer y recompensar el desempeño excelente, de conformidad con las resoluciones de la Asamblea General. Se espera que el grupo de trabajo presente recomendaciones concretas a la reunión de 2013 del Comité del Personal y la Administración.

## **VIII. Medidas para exigir responsabilidades al personal en caso de mala gestión o de decisiones inapropiadas**

45. En el párrafo 19 de su resolución 66/257, la Asamblea General solicitó al Secretario General que siguiera elaborando y adoptase medidas apropiadas para exigir responsabilidades al personal en caso de mala gestión o de decisiones equivocadas o inapropiadas y que intensificase las medidas encaminadas a obtener resarcimiento de las personas culpables de fraude en la Organización. Como se describió en el informe más reciente sobre la administración de justicia en las Naciones Unidas (A/66/275 y Corr.1), la Secretaría está analizando cuidadosamente la jurisprudencia de los Tribunales relacionada con las causas disciplinarias y examinando como puede reforzar la gestión de esas causas.

46. Cabe observar que la Dependencia Común de Inspección, en su análisis comparativo del marco de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas, encomió el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría por incluir como práctica en asuntos disciplinarios la publicación de la Secretaría de la lista de las sanciones impuestas por el Secretario General según el tipo de falta (véase A/66/710).

47. En el anexo I del presente informe figura un resumen de las categorías de casos de mala conducta gestionados por el Secretario General a lo largo de los últimos 10 años y los tipos de medidas disciplinarias que se han impuesto.

48. Un acontecimiento reciente que reforzará la capacidad de recuperar fondos de la Organización es la aprobación por la Asamblea General, en su resolución 67/240, de un cambio en los Estatutos de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas para permitir que la Caja Común, en circunstancias muy específicas, pague una parte de la prestación de un jubilado directamente a la organización para la que trabajó ese jubilado, en los casos en los que el funcionario haya malversado fondos de la Organización.

## IX. Gestión de los riesgos institucionales y marco de control interno

### A. Antecedentes

49. Reconociendo la importancia de un enfoque sistemático para la aplicación de la estrategia de gestión de los riesgos institucionales y el marco de control interno, en su resolución 64/259, la Asamblea General solicitó al Secretario General que fomentara “las capacidades existentes en la Secretaría para la evaluación y la mitigación de los riesgos y el control interno”.

50. La política de gestión de los riesgos institucionales y control interno, que el Comité de Gestión hizo suya en mayo de 2011, y la metodología que complementa la política, constituyen la base para aplicar un marco amplio de gestión de los riesgos institucionales en departamentos seleccionados que representan diferentes esferas funcionales de las actividades de la Secretaría. Debido a los limitados recursos que actualmente se dedican al proyecto<sup>6</sup>, la gestión de los riesgos institucionales se está integrando gradualmente en toda la Organización. Con los coordinadores designados en los departamentos, se han realizado ejercicios piloto en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la División de Adquisiciones en la Sede. Actualmente el marco se está aplicando, en diferentes fases, en la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO) y la Oficina de Desarrollo de la Capacidad del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Algunos departamentos u oficinas, como el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, se encuentran en una fase preliminar de planificación, mientras que otros, como el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, Umoja y el plan maestro de mejoras de infraestructura están avanzando con metodologías de aplicación que se ajustan en general al enfoque global adoptado por la Secretaría.

51. Tras la celebración de un seminario interinstitucional de dos días de duración sobre la gestión de los riesgos institucionales celebrado en Nueva York en junio de 2011 bajo los auspicios del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, la comunidad de intercambio de prácticas que el Comité respaldó oficialmente en octubre de ese mismo año se ha desarrollado en *Unite Connections*, la plataforma de redes sociales de la Secretaría de las Naciones Unidas. La comunidad de intercambio de prácticas, un instrumento importante para compartir información y mejores prácticas y celebrar foros y debates virtuales, ya cuenta con 65 miembros que representan de manera virtual a todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales, como la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y el Fondo Monetario Internacional. Como parte de los esfuerzos de comunicación que se están realizando, se estableció también una página web específica en i-Seek, en el sitio web “Accountability A to Z”.

---

<sup>6</sup> Actualmente, solo se dedica a esta función un funcionario de categoría P-4 en la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, aunque ciertos departamentos/oficinas (como el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios) han ido avanzando en la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales y dedicando recursos para tal fin de manera descentralizada.

52. A fin de mejorar la comprensión de los conceptos básicos de la gestión de los riesgos en toda la Secretaría, la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión desarrolló un programa de aprendizaje electrónico sobre gestión de los riesgos institucionales, que debería finalizarse y ponerse a disposición de todos los funcionarios mediante el sistema de gestión del aprendizaje en Inspira a comienzos de 2013. El programa incluye un mensaje dirigido a los funcionarios de todas las categorías por el Secretario General sobre la importancia de la iniciativa.

## **B. Evaluación de los riesgos en toda la Secretaría**

53. En abril de 2012, en su resolución 66/257, la Asamblea General acogió con beneplácito “los progresos del Secretario General en la elaboración del marco de gestión del riesgo institucional”. La Asamblea destacó también, entre otras cosas, que “compete a la Asamblea General determinar la tolerancia al riesgo de la Organización” y expresó “su preocupación por la falta de análisis detallados del Secretario General de las principales esferas de riesgo de las Naciones Unidas”.

54. En noviembre de 2012, en respuesta a la preocupación de la Asamblea General, el Comité de Gestión, en calidad de comité de gestión de los riesgos institucionales de la Organización, solicitó a la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión que evaluara los riesgos institucionales en toda la Secretaría para determinar los principales riesgos estratégicos para la Organización y las respuestas de gestión conexas. El Comité decidió también continuar examinando trimestralmente los progresos en la aplicación de los marcos de gestión de los riesgos institucionales y control interno.

55. La evaluación se llevará a cabo desde un punto de vista estratégico a nivel macro, siendo su alcance toda la Secretaría, y proporcionará un instrumento importante para informar el proceso de adopción de decisiones estratégicas del Comité. La evaluación constituirá también el punto de partida para incluir gradualmente la gestión de los riesgos institucionales en toda la Organización. Para tal fin se establecerá una red de coordinadores de gestión de los riesgos institucionales en la que estarán representados todos los departamentos y las oficinas de la Secretaría. La aplicación de la estrategia de gestión de los riesgos institucionales en algunos departamentos ha demostrado que un tratamiento eficaz de varios riesgos de carácter estratégico a nivel de los departamentos requeriría la aplicación de una respuesta de toda la Organización.

56. El proceso de evaluación de los riesgos institucionales comenzará con la determinación y evaluación iniciales de los riesgos e incluirá entrevistas individuales y seminarios con personal directivo superior, así como cuestionarios y encuestas distribuidos a una muestra representativa de los funcionarios de distintas categorías, que cubra las principales esferas de la Secretaría.

57. Los riesgos se ajustarán y clasificarán con arreglo a las estrategias, los planes y los objetivos subyacentes a fin de medir y priorizar los riesgos inherentes en cada caso, determinando y evaluando los controles internos específicos y las actividades necesarias de gestión y tratamiento de los riesgos diseñadas para mitigar de manera eficaz esos riesgos.

58. Se presentará al Comité de Gestión un análisis completo de los resultados de la evaluación, en particular un esbozo del universo de riesgos, las definiciones de los riesgos, una descripción de los determinantes clave y mapas de calor de riesgos, y

los directores responsables de las diferentes esferas de la Organización definirán planes amplios de tratamiento de los riesgos y respuesta a ellos que esbozarán los principales controles que la dirección ya ha establecido y los controles adicionales y estrategias de tratamiento que la dirección prevé introducir para mitigar aún más los riesgos, según corresponda.

### **C. Marco de control interno**

59. Los resultados de la evaluación proporcionarán también la base para definir un marco de control interno y de riesgos, que esbozará el sistema de control interno que gobierna el funcionamiento de la Organización y proporcionará orientación pertinente al personal directivo en todos niveles.

60. La Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión será responsable de desarrollar el marco de control interno propuesto para la Secretaría. A fin de asegurar la plena participación de toda la Organización, la Oficina del Secretario General Adjunto convocará un grupo de trabajo, formado por miembros de las esferas funcionales pertinentes de la Secretaría, para que trabajen en la elaboración de un proyecto preliminar. La propuesta resultante constituirá la base para un amplio proceso de consultas con los órganos de supervisión, en particular el Comité Asesor de Auditoría Independiente, y será presentada al Comité de Gestión para su aprobación.

61. Este documento, que complementará la política y metodología aprobadas de gestión de los riesgos institucionales y control interno, proporcionará una referencia importante para los supervisores, y esbozará el marco integrado de control interno y de riesgos aplicado en toda la Secretaría.

### **D. Otras actividades**

62. En apoyo a la adopción de un marco eficaz de gestión de los riesgos institucionales, la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión seguirá trabajando también en la ejecución de un programa de comunicaciones que abarca la difusión del curso de aprendizaje electrónico y organizará sesiones de capacitación de instructores junto con la red de coordinadores de gestión de los riesgos institucionales, cuando se considere necesario. El funcionario responsable de la gestión de los riesgos institucionales continuará desarrollando las páginas web sobre gestión de los riesgos institucionales y control interno en iSeek y, lo que es más importante, la comunidad de intercambio de prácticas en *Unite Connections*, mejorando su funcionalidad y estableciendo comunidades temáticas específicas. Se estudiará también la oportunidad de sugerir a otras partes del sistema que organicen nuevos talleres sobre la gestión de los riesgos institucionales para todo el sistema, como la sesión del Comité de Alto Nivel sobre Programas organizada en junio de 2011 o la de colaborar en esa tarea.

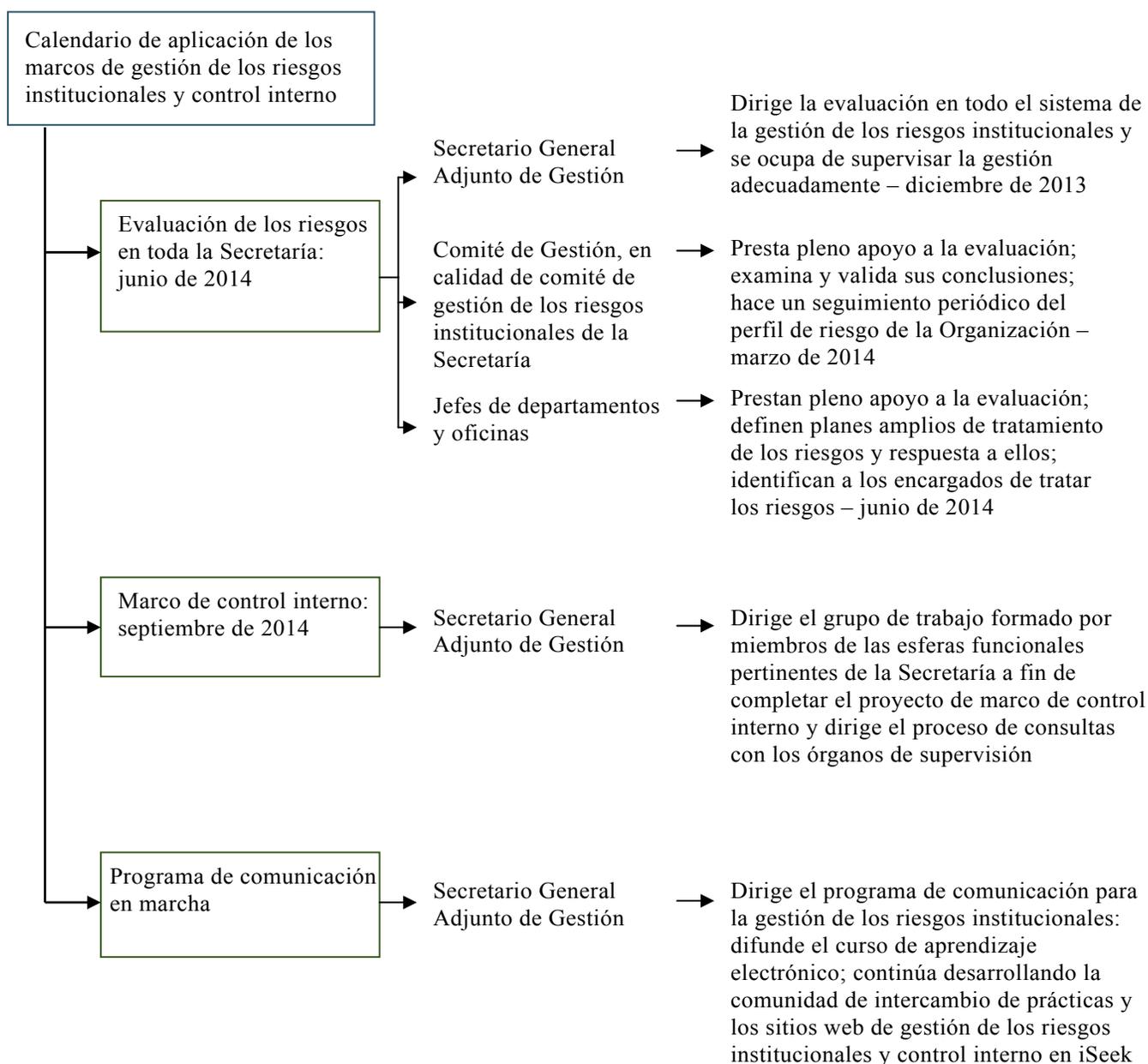
63. En apoyo al programa de gestión de los riesgos institucionales, en el futuro próximo la Secretaría utilizará la tecnología de la información para informatizar muchos de los procesos e informes fundamentales para ejecutar con éxito el programa. El funcionario responsable de implantar la gestión de los riesgos institucionales en la Secretaría seguirá dialogando con la Oficina de Tecnología de

la Información y las Comunicaciones y Umoja, con miras a proceder de acuerdo con una de las posibles opciones disponibles.

64. El gráfico I muestra el calendario y los responsables de realizar la evaluación de los riesgos en toda la Secretaría, el desarrollo de un marco de control interno y la puesta en marcha de una estrategia de comunicación para la gestión de los riesgos institucionales.

Gráfico I

### Calendario de aplicación de los marcos de gestión de los riesgos institucionales y control interno



## **X. Presentación de informes sobre la ejecución, aplicación del marco para la gestión basada en los resultados y sistema de información sobre la gestión basada en los resultados**

### **A. Concepto de la gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas**

65. De conformidad con lo solicitado por la Asamblea General en su resolución 64/259, esta sección del informe propone un marco conceptual para la gestión basada en los resultados en la Secretaría. Actualmente no existe una definición de gestión basada en los resultados aceptada universalmente en el sistema de las Naciones Unidas, puesto que diversas organizaciones han desarrollado definiciones distintas con relación a este concepto. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) define la gestión basada en los resultados como “una estrategia de gestión por la cual todos los agentes sobre el terreno, que contribuyen directa o indirectamente a la consecución de un conjunto de resultados de desarrollo, velan por que sus procesos, productos y servicios contribuyan a la consecución de los resultados deseados (productos, resultados y objetivos)”. El GNUM especifica además que la gestión basada en los resultados se considera una estrategia fundada en el ciclo de vida, que empieza con los elementos de planificación y seguimiento para asegurar que se alcanzan los resultados, y concluye con la evaluación que proporciona información valiosa para la adopción de decisiones y la experiencia para el futuro<sup>7</sup>.

66. Los órganos de supervisión han formulado también sus propias definiciones de gestión basada en los resultados. La OSSI define la gestión basada en los resultados como “una estrategia de gestión por la que la Secretaría asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyan al cumplimiento de logros previstos y objetivos claramente definidos. Está dirigida primordialmente a conseguir resultados y mejorar el desempeño, integrando las enseñanzas de la experiencia en las decisiones de gestión y en la vigilancia y la presentación de informes sobre la ejecución”<sup>8</sup>. La Dependencia Común de Inspección define la gestión basada en los resultados como “un enfoque de la gestión que se centra en alcanzar resultados, una estrategia de gestión amplia encaminada a cambiar el modo en que funcionan los organismos, en que la mejora del rendimiento (el logro de resultados) es la orientación central” (véase JIU/REP/2004/6).

67. La Secretaría va un paso más allá del ciclo de planificación del programa/evaluación/experiencia adquirida y establece un vínculo entre los objetivos y planes estratégicos generales de la Organización y la gestión de los recursos humanos. Este vínculo se establece mediante los pactos sobre la actuación profesional del personal directivo superior y el Sistema de Gestión de la Actuación Profesional y Perfeccionamiento para el personal por debajo de la categoría de Subsecretario General. En consecuencia, la Secretaría define la gestión basada en los resultados como “una amplia filosofía de gestión que utiliza los datos sobre los resultados previstos en la planificación estratégica, la adopción de decisiones en

<sup>7</sup> Véase *Result-based Management Handbook: Strengthening RBM harmonization for improved development results*. GNUM, 2010.

<sup>8</sup> Oficina de Servicios de Supervisión Interna, Glosario de términos de Supervisión y Evaluación.

materia de recursos humanos y de presupuesto, la medición del desempeño y el aprendizaje” (véase A/62/701 y Add.1 y Corr.1). La Asamblea General hizo suya esta definición en su resolución 63/276.

68. En la definición de la Secretaría, la gestión basada en los resultados se considera un enfoque integrado cuyo objetivo es asegurar que los procesos, productos y servicios de la Organización se dirijan a obtener resultados. Con arreglo a esta estrategia, el logro de resultados (logros previstos y productos) orienta las actividades de planificación, presupuestación, seguimiento y presentación de informes de la Secretaría. A estos procesos contribuyen además las evaluaciones sistemáticas y la experiencia adquirida, que se utilizan en el proceso de planificación a fin de mejorar el desempeño de la Organización y definir las estrategias de recursos humanos que están directamente relacionadas con los objetivos de la Organización.

69. Cabe señalar también que una gestión eficaz basada en los resultados depende de que se cuente con los recursos financieros necesarios para aplicar los mandatos. En esta esfera, los mandatos adicionales emanados de los Estados Miembros sin el correspondiente aumento de los recursos, han constituido un problema recurrente para la Secretaría.

## **B. Iniciativas adoptadas hasta el momento**

70. A lo largo de los años, la Secretaría ha utilizado un enfoque gradual para implantar la gestión basada en los resultados introduciendo instrumentos adecuados cuando ha sido necesario. Se ha establecido un claro sistema de rendición de cuentas para la Secretaría por medio del informe del Secretario General (A/64/640), que la Asamblea General hizo suyo en su resolución 64/259. En 2010 se introdujo un nuevo Sistema de Gestión de la Actuación Profesional y Perfeccionamiento para reforzar la rendición de cuentas del personal directivo y abordar la mayoría de las deficiencias subrayadas por la Dependencia Común de Inspección en sus informes sobre la gestión basada en los resultados<sup>9</sup>. La reforma de los contratos de trabajo del personal incluyó la promulgación de una serie de reglas aplicables a todo el personal de las Naciones Unidas. Se está definiendo un sistema claro de delegación de autoridad.

71. La Secretaría ha estado aplicando también otras medidas dirigidas a reforzar la gestión basada en los resultados. Entre ellas cabe señalar las siguientes: reforzar la integración de los objetivos institucionales en los planes de trabajo de los distintos directivos superiores mediante los pactos del personal directivo superior; reflejar estos objetivos institucionales en los planes de trabajo del personal de todas las categorías, como se establece en el nuevo Sistema de Gestión de la Actuación

---

<sup>9</sup> Este nuevo sistema de gestión de la actuación profesional, entre otras cosas: aumenta los vínculos entre los planes de trabajo y los documentos de programación y planificación de las Naciones Unidas; introduce una escala de calificación de la actuación profesional simplificada y definida con mayor claridad (de 1 a 4 en lugar de 1 a 5); refuerza las opciones del personal directivo para ocuparse de las deficiencias en la actuación profesional; y racionaliza el proceso de impugnación (limitado a aquellos funcionarios que no cumplen las expectativas de desempeño).

Profesional y Perfeccionamiento; y vincular la actuación profesional de los directivos superiores con el desempeño de la Organización<sup>10</sup>.

72. Aunque se puede seguir mejorando, la Secretaría ya cuenta con las medidas, políticas y normas clave del concepto de gestión basada en los resultados, en particular: a) los Estados Miembros establecen las directrices, las prioridades y los objetivos de la Organización; b) el Secretario General incorpora 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 directores de programas realizan una planificación orientada a la obtención de resultados, estableciendo los supuestos apropiados que facilitarán su consecución; d) se realiza una presupuestación basada en los resultados, sobre la base de las directivas, prioridades y metas proporcionadas por los Estados Miembros; e) los directores de los programas hacen un seguimiento constante de la actuación profesional y se efectúan los ajustes en la ejecución que resultan necesarios; f) se informa de los resultados de manera periódica a las partes interesadas; y g) se realizan las evaluaciones y, más importante si cabe, los resultados que arrojan se utilizan para introducir mejoras y fomentar el aprendizaje, como elemento esencial para lograr resultados y obtener información pertinente para la planificación y la presupuestación (véase A/62/701, párr. 67).

73. Los sistemas internos de gestión y presentación de informes, como los pactos del personal directivo superior, el Sistema de Gestión de la Actuación Profesional y Perfeccionamiento, las actividades de seguimiento de los programas, presentación de informes y autoevaluación, así como la capacitación y el aprendizaje son esenciales para estos elementos del ciclo. Es necesario un esfuerzo concertado de la dirección y el personal de todas las categorías para hacer que este sistema integrado de gestión funcione mejor, partiendo de la idea de que en una organización tan compleja y diversa como la Secretaría las Naciones Unidas, la gestión basada en los resultados seguirá siendo un proceso en continua evolución.

### **C. Estructura de gobernanza para la gestión basada en los resultados en la Secretaría**

74. La aplicación de la estrategia de gestión basada en los resultados supone centrarse en los resultados y generar y recopilar datos y pruebas sobre los resultados alcanzados. Supone también desarrollar una estructura de gobernanza que permita que la gestión basada en los resultados avance con líneas claras de responsabilidad y unos sistemas de seguimiento, presentación de informes y rendición de cuentas eficaces. A partir de la experiencia adquirida con Umoja, en la que los cambios recientes en su estructura de gobernanza han alterado de manera significativa y para bien la dirección de este proyecto, la Secretaría propone introducir una estructura de

<sup>10</sup> El mandato de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas fue modificado el 15 de abril de 2010 para incluir como de sus funciones la responsabilidad de “supervisar el desempeño de los directivos superiores y jefes de misión en la consecución de los objetivos, resultados y metas contenidos en ... los documentos de programación y planificación” (véase ST/SGB/2010/4). A fin de que este cambio fuese operativo, a partir de 2011 se creó un mecanismo por el cual los informes de ejecución de los programas y los pactos sobre la actuación profesional del personal directivo superior son evaluados simultáneamente por la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas.

gobernanza para la gestión basada en los resultados que incluya los siguientes elementos:

a) El Secretario General, como Oficial Administrativo Jefe de la Organización, y responsable en última instancia del éxito de la gestión basada en los resultados. En esta tarea contará con el apoyo del Secretario General Adjunto de Gestión, al que se designa como el funcionario superior responsable de la aplicación de la gestión basada en los resultados, ya que, en el párrafo 25 de la resolución 64/259, los Estados Miembros alentaron al Secretario General a que asignase “la responsabilidad de la aplicación satisfactoria de la metodología de gestión basada en los resultados en toda la Secretaría a un miembro competente de su equipo directivo superior”;

b) “Responsables de los procesos” en las diferentes esferas que aplican la estrategia de gestión basada en los resultados, a los que se les asignarán responsabilidades específicas con arreglo a esta iniciativa y se les proporcionarán mecanismos para que rindan cuentas de la consecución de los resultados que se espera que logren.

75. En apoyo a la función de funcionario superior responsable, la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas, como órgano responsable de la supervisión de la actuación profesional del personal directivo superior y del desempeño institucional de la Organización, ejercerá sus responsabilidades mediante reuniones periódicas y convocadas con fines específicos, según corresponda.

76. Esta estructura de gobernanza se aleja de las propuestas anteriores, en las que se abogaba por la creación de una estructura específica responsable de la aplicación de la gestión basada en los resultados (véase A/62/701 y Add.1 y Corr.1 y A/64/640) y está en consonancia con la intención de la Secretaría de construir una Organización más ágil en las esferas de apoyo a los programas.

77. La finalidad de esta estructura de gobernanza será aplicar la gestión basada en los resultados en toda la Organización mediante la labor de los “responsables de los procesos” a los que se hace referencia en el párrafo 73. Al mismo tiempo, la asignación de responsabilidades específicas en materia de gestión basada en los resultados en los niveles más altos de la Organización demuestra el alto grado de compromiso de la Secretaría con el éxito de la gestión basada en los resultados.

78. La Secretaría prevé que este sea un proceso de mejora continua, en el cual dos esferas importantes requerirán especial atención:

a) El reto de definir y verificar los resultados de la labor de la Secretaría para que la Organización satisfaga las expectativas de las partes interesadas con respecto a la presentación de informes basados en los resultados;

b) El reto de recopilar datos de los resultados específicos de las intervenciones de la Secretaría y de evaluar y describir los efectos (es decir, qué logros pueden atribuirse específicamente a las acciones de la Secretaría).

79. Sin perjuicio de estos retos, mediante la aplicación plena en toda la Secretaría de la estrategia de gestión basada en los resultados, la Organización podrá demostrar cómo sus actividades llevan a la consecución de los resultados esperados y mejoran su gestión de la actuación profesional.

## **D. Aplicación de la estrategia de gestión basada en los resultados en todo el ciclo de programación y papel de los responsables de los procesos**

80. En esta sección se describen brevemente las diferentes fases del ciclo de planificación, presupuestación, seguimiento, evaluación y presentación de informes de los programas en el contexto de la gestión basada en los resultados.

### **Planificación y presupuestación para el logro de resultados: marco estratégico y presupuesto por programas**

81. El ciclo de programación de las Naciones Unidas comienza con la preparación del marco estratégico<sup>11</sup>, que actualmente se compone de: a) primera parte: el esbozo del plan, que refleja los objetivos a más largo plazo de la Organización; y b) segunda parte: el plan por programas bienal. La segunda parte sigue los principios de la presupuestación basada en los resultados en la presentación de los marcos de resultados lógicos para todos los subprogramas dentro de la Secretaría y constituye la base para la preparación del proyecto de presupuesto por programas. En este sentido, el punto de partida para el ciclo de gestión basada en los resultados en la Secretaría es el marco estratégico<sup>12</sup>.

82. La Contralora continuará proporcionando a los jefes de departamentos, oficinas y misiones directrices claras elaboradas por la División de Planificación de Programas y Presupuesto y la División de Financiación de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, para garantizar que los documentos de planificación de programas de la Organización se preparen de acuerdo con el 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).

83. Los Jefes de departamentos, oficinas y misiones utilizarán estas orientaciones para mejorar la calidad de los marcos lógicos y la calidad general de los documentos de planificación y presupuesto, y velarán por que los objetivos generales de la Organización establecidos en los documentos de planificación por programas se reflejen en los planes de trabajo de todo el personal bajo su supervisión.

### **Supervisión de la ejecución de los programas y presentación de informes sobre los resultados**

84. La Secretaría informa sobre su desempeño teniendo en cuenta los objetivos establecidos en los presupuestos por programas que se presentan a la Asamblea General al final de cada bienio como informes sobre la ejecución de los

<sup>11</sup> La Asamblea General, en su resolución 58/269, párr. 5, de 23 de diciembre de 2003, pidió al Secretario General que preparara con carácter de prueba un marco estratégico que reemplazara al actual plan cuatrienal de mediano plazo; en la resolución 62/224, párr. 5, de 22 de diciembre de 2007, la Asamblea General aprobó la continuación del marco estratégico al hacer suyas las recomendaciones del Comité del Programa y de la Coordinación incluidas en su informe (A/62/16).

<sup>12</sup> No hay un marco estratégico para los ámbitos del mantenimiento de la paz y la cuenta de apoyo, pero estos presupuestos se preparan siguiendo los principios de los marcos lógicos. Por tanto, las deficiencias en los marcos lógicos indicadas en este informe también guardan relación con estos dos ámbitos.

programas<sup>13</sup>. El contenido y la frecuencia de esos informes se establecen en el 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.

85. En el informe sobre la ejecución de los programas se evalúan los progresos logrados en la consecución de los objetivos y los logros previstos para cada programa y, en su caso, se facilitan explicaciones por no haberse hecho progresos al respecto. Los directores de los programas deben informar de los resultados obtenidos, medidos con los indicadores de progreso. La Secretaría supervisa esos logros e informa a los Estados Miembros de los resultados alcanzados por las vías establecidas.

86. Los esfuerzos realizados para mejorar el marco estratégico y los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz contribuirán a mejorar la presentación de informes, ya que los marcos lógicos establecidos en esos presupuestos constituyen la base para la presentación de informes.

87. La Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión y, en el caso de las operaciones de mantenimiento de la paz, la Contralora, emitirán directrices y velarán por que en la preparación de los informes de ejecución se siga un enfoque basado en los resultados y se incluya los productos obtenidos.

88. Los jefes de departamentos, oficinas y misiones trabajarán siguiendo las orientaciones del Departamento de Gestión para supervisar la ejecución de los programas y presentar informes sobre los logros alcanzados siguiendo un enfoque basado en los resultados. También informarán sobre los productos logrados según lo establecido por los reglamentos y las normas pertinentes.

89. Dos sistemas informáticos, que no están conectados entre sí, apoyan las actividades de planificación y supervisión de programas de la Organización. El Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación (IMDIS) es un sistema basado en la Internet que se utiliza en la preparación del marco estratégico y el presupuesto por programas para reunir información sobre el contenido de los programas. También se utiliza para supervisar la ejecución del programa de trabajo, organizar y almacenar datos sobre la ejecución y para la elaboración del informe sobre la ejecución de los programas. Por su parte, el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) es el principal sistema electrónico para la gestión de los recursos humanos y financieros en la Secretaría de las Naciones Unidas. Presta apoyo a las funciones de personal, finanzas, nóminas, adquisiciones, viajes y otras funciones administrativas conexas y es el elemento básico de muchos procesos administrativos.

90. En su resolución 63/276, la Asamblea General pidió al Secretario General que le presentara un informe con “medidas claras y específicas para asegurar el acceso de los Estados Miembros a información oportuna y fiable sobre los resultados logrados y los recursos utilizados por la Secretaría de las Naciones Unidas”. En su resolución 64/259, la Asamblea General pidió al Secretario General que, “en futuros informes sobre la ejecución del presupuesto, haga lo posible por proporcionar un mayor grado de análisis de los datos sobre la utilización de los recursos y las

---

<sup>13</sup> Las misiones de mantenimiento de la paz presentan informes por separado y anualmente sobre su desempeño, para lo cual utilizan las mismas directrices establecidas en el boletín del Secretario General ST/SGB/2000/8.

tendencias evolutivas subsiguientes respecto de los ejercicios presupuestarios anteriores a fin de que los informes sobre la ejecución sean un instrumento más útil de rendición de cuentas y seguimiento para los Estados Miembros”. Al diseñar la Ampliación de Umoja 2, se evaluará la viabilidad de vincular los recursos a los resultados.

### **Evaluación y respuesta**

91. La evaluación y la respuesta son fundamentales para una buena práctica de la gestión basada en los resultados. Si bien mediante la vigilancia se puede detectar deficiencias que impiden alcanzar los objetivos o logros previstos en el curso de la ejecución de los programas, las evaluaciones son necesarias para determinar la naturaleza y la causa de las deficiencias, así como los medios de corregirlas. Los resultados de las evaluaciones y la experiencia adquirida son útiles cuando se planifican ciclos de programación futuros.

92. La autoevaluación es responsabilidad de cada uno de los directores de programas y debe convertirse en un mecanismo estándar utilizado en toda la Secretaría para determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la repercusión de las actividades de la Organización en la aplicación de programas. Las instrucciones presupuestarias para la formulación de los presupuestos por programas ya requieren que los directores de programas describan los sistemas de autoevaluación en vigor dentro de los programas, las actividades de autoevaluación realizadas en el último bienio y el modo en que se han utilizado los resultados de la autoevaluación. En este sentido, el reto sigue siendo establecer una práctica de presentación de informes y vigilancia adecuada junto con el sistema de rendición de cuentas necesario para garantizar que se cumplan estos compromisos, y para apoyar a los departamentos y las oficinas con los conocimientos especializados necesarios para llevar a cabo autoevaluaciones.

93. En el caso de las misiones de mantenimiento de la paz, los equipos directivos superiores, tanto en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz como en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, determinan los planes de autoevaluación al final de cada ciclo presupuestario de las operaciones de mantenimiento de la paz, y el Equipo de Evaluación del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación llevan a cabo las evaluaciones con el fin de mejorar el rendimiento de las misiones de mantenimiento de la paz en todo el mundo. El equipo de evaluación también lleva a cabo evaluaciones del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en la Sede.

94. A fin de mejorar la capacidad de autoevaluación de la Secretaría, la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos organizarán este año varios talleres de capacitación que dirigirán expertos externos y/o especialistas de los departamentos y oficinas dentro de la Secretaría con experiencia en este ámbito. Estos talleres tratarán las mejores prácticas básicas de los conceptos y prácticas de autoevaluación, como por ejemplo lo que constituye una verdadera autoevaluación y la periodicidad recomendada de las autoevaluaciones.

95. El calendario de las evaluaciones externas ha planteado limitaciones en su uso. Demasiadas veces, las evaluaciones no están bien sincronizadas con las necesidades

del proceso de planificación de los programas. Deben realizarse más esfuerzos para asegurar que los informes de evaluación estén disponibles a tiempo para ser utilizados en el proceso de planificación de los programas. Aunque la Secretaría puede trabajar en estrecha coordinación con la OSSI y la Dependencia Común de Inspección para que sus informes se finalicen a tiempo y los directores de programas puedan utilizarlos para sus ejercicios de programación y presupuestarios, para adoptar un enfoque más ambicioso quizás sea necesario examinar más atentamente los plazos de los procesos intergubernamentales, lo cual no es el tema del presente informe.

96. Los jefes de departamentos, oficinas y misiones de la Secretaría deberán asegurarse que los planes de autoevaluación previstos en el presupuesto por programas, y por los equipos directivos superiores del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, se apliquen debidamente. Además, estos funcionarios serán responsables de asegurar que la experiencia adquirida y las conclusiones de las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes realizadas por la OSSI y la Dependencia Común de Inspección se incorporen plenamente en la planificación de programas y los procesos de gestión de sus respectivos departamentos, oficinas y misiones.

#### **Gestión basada en los resultados: gestión de los recursos humanos y objetivos institucionales**

97. Para establecer firmemente la gestión basada en los resultados en la Organización como una estrategia de gestión, es necesario vincular la gestión de los recursos humanos a los objetivos estratégicos generales de la Organización. Este vínculo se está forjando a través de pactos del personal directivo superior y del sistema de gestión de la actuación profesional del personal en todas las categorías por debajo de la de Subsecretario General, ya que los planes de trabajo contenidos en estos documentos deben ser acordes con los mandatos, los objetivos y las metas de la Organización. Como se indica en el párrafo 82, los jefes de departamentos, oficinas y misiones serán responsables de que los objetivos y las metas de la Organización se reflejen en el plan de trabajo del personal directivo y el resto del personal de todas las categorías. Este vínculo entre los objetivos de la Organización y los planes de trabajo tiene por objeto establecer una relación entre la rendición de cuentas institucional y la individual de manera que se transmita a través de los sucesivos niveles del personal de la Organización.

98. Estos acuerdos interrelacionados entre el personal directivo y el resto del personal constituirán los pilares fundamentales del compromiso del personal de todas las categorías con el logro de resultados concretos. Este efecto en cascada también tendrá una repercusión significativa en la planificación de los recursos humanos en la Organización, ya que la necesidad de lograr los objetivos institucionales se convertirá en la piedra angular para determinar las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de la Organización.

99. Para fortalecer este vínculo, la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas apoyará al Secretario General Adjunto de Gestión con las siguientes medidas:

a) Asegurando que los objetivos generales de la Organización estén eficazmente integrados en los pactos del personal directivo superior con el Secretario General;

b) Evaluando los resultados obtenidos por el personal directivo superior con respecto a los objetivos, resultados y metas enunciados en los pactos y documentos de planificación de programas de la Organización y formulando las correspondientes recomendaciones al Secretario General y al personal directivo superior (véase ST/SGB/2010/4, secc. 1.1 b));

c) Velando por que el Sistema de Gestión de la Actuación Profesional y Perfeccionamiento esté alcanzando los resultados previstos.

### **Gestión basada en los resultados: interdependencias con otras iniciativas de cambio en curso**

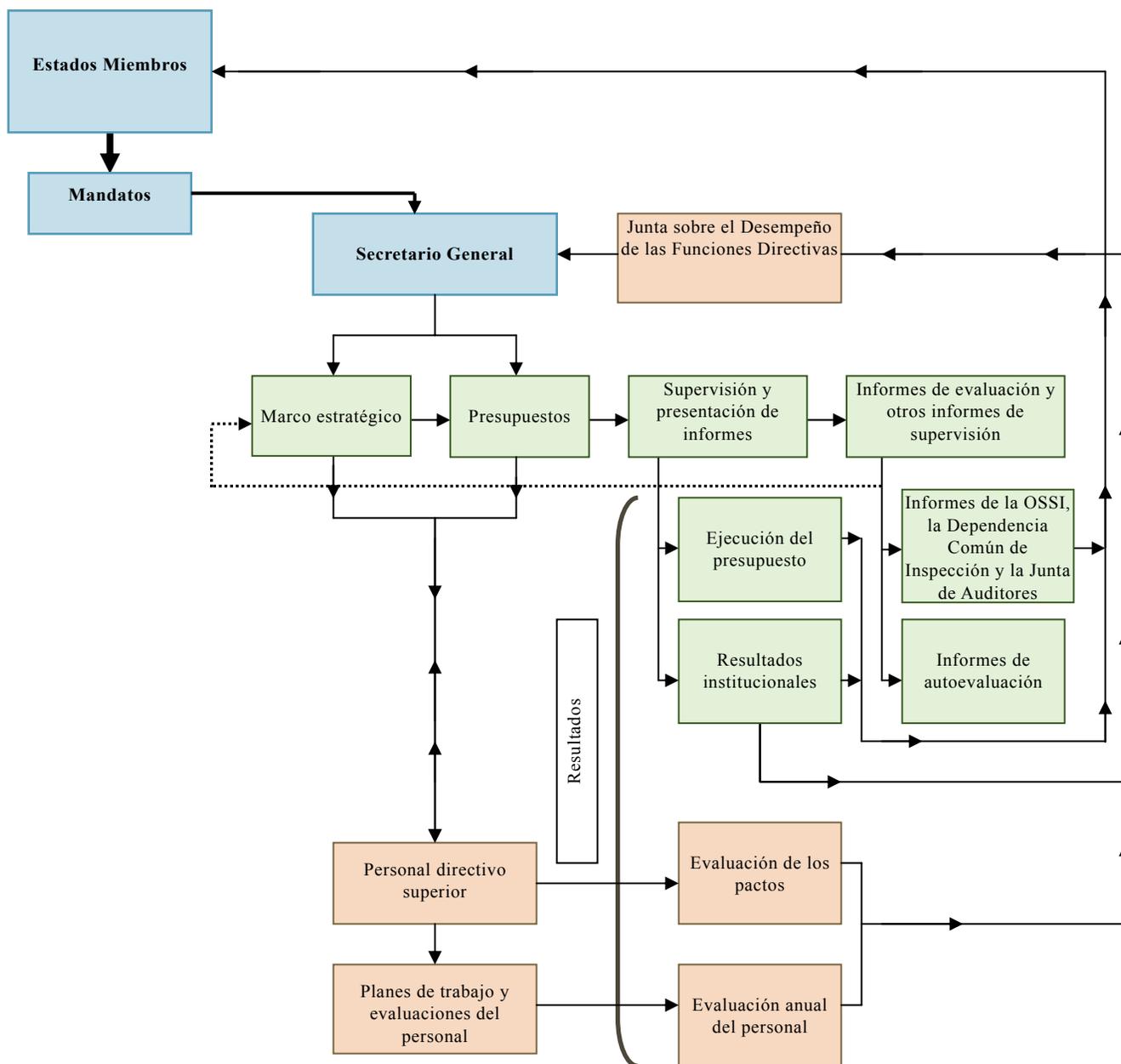
100. La mejora en la aplicación de la estrategia de gestión basada en los resultados en la Secretaría es interdependiente de otras iniciativas de cambio en curso, en particular de Umoja. El ciclo de programación descrito más arriba formará parte de la Ampliación de Umoja 2 (2015-2017) (véase el documento A/67/360).

101. Será importante establecer un marco general para orientar la labor de la Organización en este ámbito, por lo que es importante que los Estados Miembros aprueben el marco conceptual actual para la gestión basada en los resultados, que no solo permitirá a la Organización orientarse más a los resultados, sino que también proporcionará una base sólida para el proyecto de diseño y la configuración de base que deberán haberse finalizado para la Ampliación de Umoja 2.

102. Una vez que el marco conceptual de la gestión basada en los resultados haya sido debidamente aprobado, un paso posterior será volver a convocar al Equipo de Tareas sobre la Gestión Basada en los Resultados bajo la dirección del Secretario General Adjunto de Gestión para que desarrolle un plan de acción que incluya medidas concretas para mejorar la aplicación de la estrategia de gestión basada en los resultados en la Secretaría, en particular la vinculación de la gestión de los recursos humanos a la gestión basada en los resultados. El Equipo de Tareas presentará sus conclusiones y recomendaciones a la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas. Una vez que estas conclusiones y recomendaciones se aprueben, el Equipo de Tareas supervisará su aplicación a fin de evaluar su eficacia e informar a la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas para que adopte medidas correctivas si es necesario. Cabe señalar, sin embargo, que el marco se aplicará utilizando los recursos existentes y, por tanto, con un enfoque escalonado.

103. El Equipo de Tareas velará por que todos los aspectos relacionados con este marco conceptual, incluidos los requisitos formulados por los Estados Miembros en los ámbitos de la planificación de programas, el seguimiento y la presentación de informes, se incorporen en el diseño de Umoja.

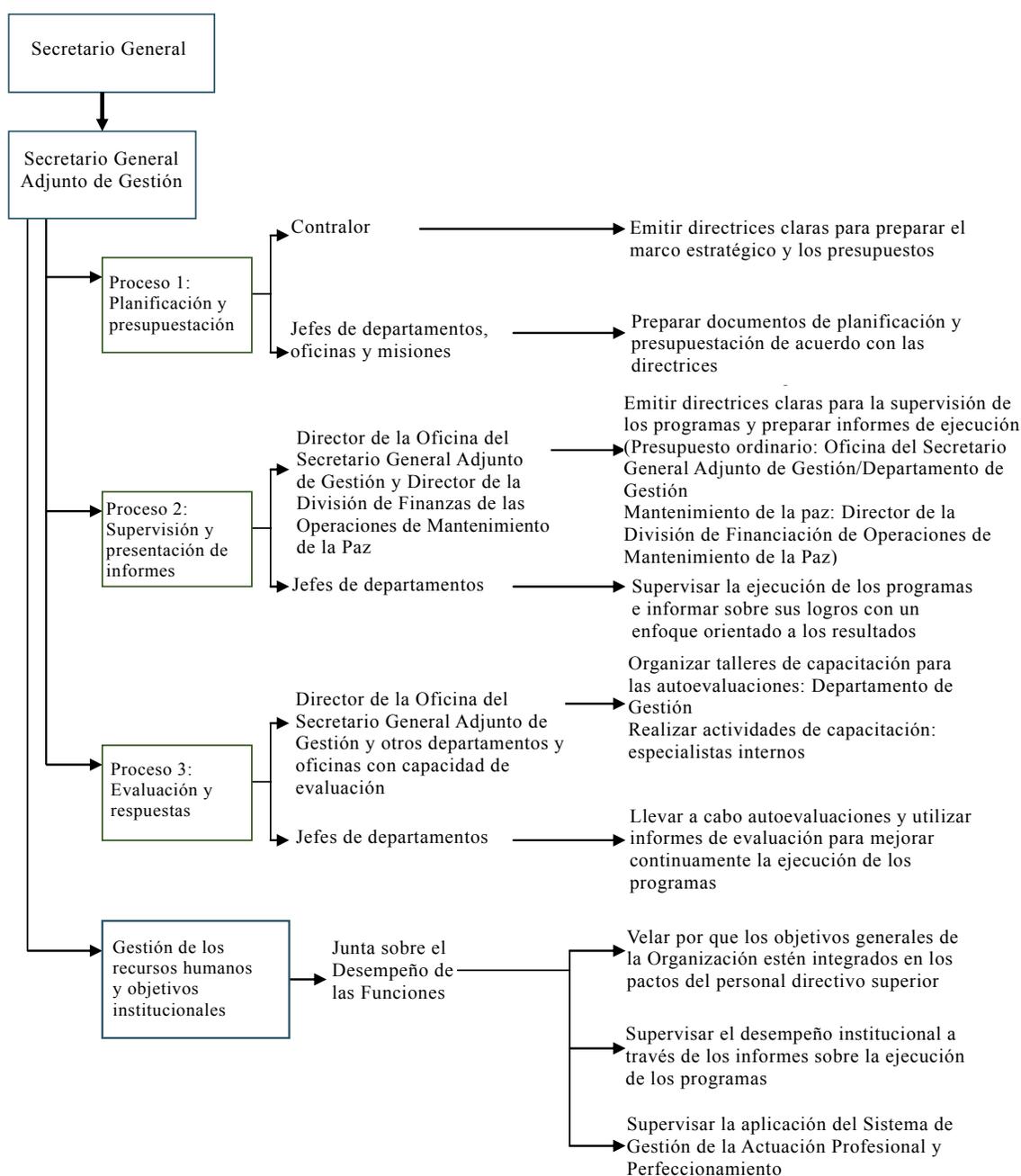
Gráfico II  
 Marco conceptual para la gestión basada en los resultados



**La gestión basada en los resultados es un enfoque integrado de la gestión que abarca la presupuestación basada en los resultados, la gestión de los recursos humanos y la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas que sirve como plataforma para vincular el desempeño institucional y personal.**

**Los resultados son la base de las estrategias de gestión de la Secretaría.**

Gráfico III  
Responsables de los procesos de gestión basadas en los resultados



## **XI. Fortalecimiento de la rendición de cuentas en las misiones sobre el terreno**

104. Esta sección del informe ofrece información actualizada sobre los esfuerzos que se están realizando para fortalecer la rendición de cuentas en las misiones de mantenimiento de la paz, de los que se informó por última vez a la Asamblea General en el informe del Secretario General, titulado “Sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz: ejecución de los presupuestos para el período comprendido entre el 1 de julio de 2010 y el 30 de junio de 2011 y presupuesto para el período comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013” (A/66/679), en respuesta a la resolución 64/269 de la Asamblea General relativa a las cuestiones intersectoriales relacionadas con las operaciones de mantenimiento de la paz. En esa resolución, la Asamblea General pidió al Secretario General que adoptara las medidas adecuadas para fortalecer la rendición de cuentas en las Naciones Unidas.

105. El equipo directivo superior del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno hizo suyas recientemente las conclusiones de una evaluación realizada el año pasado sobre su política de mando y control. En la evaluación se examinó la eficacia de los dispositivos de mando y control de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. La principal conclusión de la evaluación es que el marco normativo actual para los dispositivos de mando y control de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas describe eficazmente las relaciones básicas necesarias para el funcionamiento de una misión de mantenimiento de la paz. Sin embargo, hay ámbitos que deben reforzarse. En los niveles inferiores de la cadena de mando, los mecanismos de mando y de control pueden resultar menos claros, principalmente debido a que las estructuras jerárquicas secundarias no están bien definidas y las funciones de coordinación entre los componentes y dentro de ellos son complejas. Esta conclusión pone de manifiesto la necesidad de que las estructuras jerárquicas sean claras y se hagan respetar. Los departamentos están aplicando las recomendaciones del informe de evaluación.

106. Durante 2012, el marco integrado de conducta y disciplina se aplicó con arreglo a sus cuatro pilares estratégicos: integración; fomento de la capacidad; difusión, sensibilización, divulgación de la información y comunicación; y rendición de cuentas basada en el desempeño. Se han fortalecido los modelos de prestación de apoyo en vigor y se ha mejorado el establecimiento de prioridades entre los casos. La introducción de una nueva herramienta de asignación de casos, la racionalización de los flujos de trabajo y los correspondientes indicadores claves del desempeño se han traducido en una mayor puntualidad de la respuesta y del examen de los casos para que la Organización o los Estados Miembros puedan adoptar las medidas pertinentes. Los esfuerzos para crear capacidad incluyen la actualización de la Advertencia sobre conducta y disciplina en las misiones sobre el terreno y la capacitación continua del personal de conducta y disciplina. Las funciones del sistema de seguimiento de las faltas de conducta se han ampliado para mejorar el proceso de seguimiento con los Estados Miembros y el examen de casos anteriores de mala conducta.

107. En el ámbito de la rendición de cuentas basada en el desempeño, el desarrollo de una política de rendición de cuentas para la conducta y la disciplina en las misiones sobre el terreno ha progresado, al igual que los esfuerzos para introducir ejercicios anuales de control de calidad de la gestión de casos. Además, se están preparando orientaciones para que las misiones sobre el terreno apliquen la resolución 66/93 de la Asamblea General, relativa a la responsabilidad penal. Estas orientaciones harán hincapié en la obligación de informar a la Sede de los casos penales y, cuando la presunta falta de conducta de funcionarios de las Naciones Unidas y expertos de las misiones pueda constituir un delito, recordarán a las misiones la obligación de cooperar con los Estados de acogida para llevar a cabo todas las investigaciones necesarias.

108. La Secretaría también ha respondido directamente a las preocupaciones que se indicaron a través de una encuesta reciente sobre la ética y los riesgos para la reputación respecto de la rendición de cuentas sobre la gestión y la sensibilización sobre este tema. Los resultados de la encuesta se están compartiendo con las misiones participantes, y se ha empezado a hacer un balance de las actividades de capacitación y sensibilización relacionadas con las cuestiones de ética y de conducta y disciplina. Se están preparando indicadores actualizados de la actuación profesional y orientaciones sobre el modo de utilizar estos indicadores para hacer frente a las graves acusaciones de faltas de conducta, que incluirán actividades de prevención y correctivas.

## **XII. Medidas concretas para prevenir posibles conflictos de intereses**

109. La Secretaría examina periódicamente los mecanismos establecidos para prevenir, identificar y gestionar los conflictos de intereses personales para garantizar que el marco normativo y los mecanismos establecidos respondan a las necesidades actuales de las Naciones Unidas. Actualmente se está realizando un examen de este tipo, el del marco normativo del programa de declaración de la situación financiera, con el fin de que el programa tenga más en cuenta los riesgos. El examen se centra en la población que aporta información, el alcance de los datos divulgados, el potencial de sensibilización y educativo y las intervenciones para abordar conflictos de intereses personales, ya sean reales y potenciales. La Secretaría está supervisando enfoques basados en riesgos adoptados por otras entidades de las Naciones Unidas, incluidos los programas y fondos de las Naciones Unidas, para ver los elementos que podrían modificarse para usarlos en la Secretaría.

110. Otra iniciativa de la Oficina de Ética, que respondió a la mayor asistencia en materia de asesoramiento sobre ética solicitada por la División de Adquisiciones, fue el establecimiento de una nueva categoría de asesoramiento sobre “ética de las adquisiciones”. En el marco de esta categoría, la Oficina de Ética proporciona asesoramiento independiente sobre cuestiones relacionadas con los programas de ética, lucha contra la corrupción y cumplimiento de leyes y normas de los proveedores que desean trabajar con las Naciones Unidas. La Oficina también respondió a solicitudes de asesoramiento de la División de Adquisiciones sobre posibles conflictos de intereses y riesgos para la reputación, y proporcionó apoyo técnico independiente con respecto a cuestiones relacionadas con la aplicación del marco normativo modelo sobre los requisitos para proveedores.

111. La Oficina de Ética continúa realizando actividades de sensibilización y divulgación. En 2012, publicó y distribuyó una versión revisada de la guía sobre ética y revisó y renovó su sitio web, que ahora puede consultarse en los seis idiomas oficiales.

### **XIII. Recomendaciones a la Asamblea General**

112. Se solicita a la Asamblea General que tome nota de los progresos realizados por la Secretaría en el fortalecimiento de su sistema de rendición de cuentas, tal como se describe en el presente informe.

113. Se solicita a la Asamblea General que haga suya la propuesta del marco conceptual para la gestión basada en los resultados.

## Anexo

### **Información estadística sobre determinados mecanismos de rendición de cuentas**

#### **I. Sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos**

1. El sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos sustituyó al plan de acción sobre recursos humanos en 2011. Desde entonces se han observado las siguientes tendencias:

a) Proceso de contratación de personal: tal como se menciona en el informe del Secretario General (A/67/324, párr. 35), en el primer semestre de 2012 el promedio de duración de las selecciones realizadas con o sin listas de candidatos fue de 183 días, lo que constituye una mejora con respecto a los 187 días de promedio en 2011. Las selecciones realizadas con listas de candidatos para entidades distintas de las entidades sobre el terreno tuvieron una duración de un promedio de 77 días en 2012, una mejora con respecto a 2011, cuando el promedio fue de 112 días. El promedio de tiempo para las selecciones para puestos no relacionados con las operaciones sobre el terreno y no basadas en listas de candidatos en 2011 fue de 213 días, mientras que en 2012 fue de 212 días;

b) Tasa de vacantes: durante el primer semestre de 2012, las operaciones distintas de las operaciones sobre el terreno en su conjunto llegaron a tener una tasa de vacantes del 11%, un punto porcentual por debajo de su meta global del 12%, mientras que las operaciones sobre el terreno en su conjunto lograron su meta del 14%;

c) Representación de la mujer en todas las categorías: con un nivel de representación general del 49%, las entidades que no realizan operaciones sobre el terreno están a un punto porcentual de alcanzar el objetivo de la paridad de género. Sin embargo, en las operaciones sobre el terreno el porcentaje se ha mantenido en un 21% desde 2011 (29% de mujeres entre el personal internacional y 17% de entre el personal local);

d) Representación de la mujer en puestos de categorías superiores: la representación de las mujeres en puestos de categorías superiores (P5, D1 y D2) se ha mantenido estable. En el primer semestre de 2012, en las entidades no relacionadas con las operaciones sobre el terreno había un 30% de mujeres en puestos de categorías superiores, mientras que en las entidades que realizan operaciones sobre el terreno había un 20%. Al analizar los 468 candidatos seleccionados para puestos de responsabilidad en entidades no situadas sobre el terreno realizadas entre enero de 2011 y septiembre de 2012 se observó que solo una de cada cuatro candidaturas recibidas eran de mujeres, lo que sugiere que quizás deberían organizarse más actividades de divulgación y dentro de la Organización para atraer a un mayor número de candidatas calificadas;

e) Representación geográfica: en 2012 aumentó el número de selecciones de Estados Miembros poco representados o no representados para puestos geográficos. En enero de 2012, poco más de la mitad de las personas seleccionadas para puestos geográficos eran personas de Estados Miembros poco representados o no

representados, mientras que en noviembre de 2012 esta cifra aumentó a más de dos tercios;

f) Indicadores operacionales: el desarrollo de indicadores operacionales es un trabajo en curso, ya que se están solucionando algunos problemas de presentación de datos. Algunos indicadores están mostrando resultados positivos. Por ejemplo, entre las entidades no situadas sobre el terreno, el número de nombramientos temporales de más de 729 días se redujo a la mitad entre 2011 y 2012, y el porcentaje del personal que trabaja pasada la edad de jubilación se ha reducido al 0,6% del total de personal.

## **II. Pactos del personal directivo superior**

2. Los pactos han tenido un efecto notable en los resultados logrados por el personal directivo superior con respecto a indicadores de gestión claves. El nivel de desempeño satisfactorio con respecto a los indicadores estándar de gestión incluidos en todos los pactos del personal directivo superior mejoró de un 39% en 2008 a un 63% en 2011. Si bien este promedio global debe seguir mejorando, los resultados con respecto a varios de los indicadores individuales han mejorado de forma espectacular. Por ejemplo, en 2008, solo el 25% del personal directivo superior logró la meta relacionada con la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión. En 2011, el 86% del personal directivo superior había logrado esta meta. Los resultados con respecto al indicador del cumplimiento de los plazos del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias mejoraron de un 39% en 2009 a un 64% en 2011. Asimismo, el cumplimiento de los requisitos en materia de divulgación de información financiera aumentó del 61% en 2007 al 100% en 2011.

3. Estas tendencias sugieren que cuando el personal directivo superior es consciente de las necesidades claves y sabe que su actuación profesional será evaluada por la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas y publicada en iSeek, adopta las medidas necesarias para controlar y mejorar su desempeño. La Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas apoya activamente esta mejora continua, proporcionando respuestas detalladas a todo el personal directivo superior tras la evaluación anual de la actuación profesional y exigiendo la presentación de planes de acción para mejorar la actuación profesional o información actualizada periódicamente sobre los ámbitos de la actuación profesional donde hay deficiencias. Esta información actualizada puede ir desde la presentación de informes mensuales sobre los indicadores individuales a la presentación de informes semestrales sobre todos los ámbitos en que hay deficiencias.

4. Uno de los indicadores en que el desempeño mejoró inicialmente pero finalmente se estabilizó es el de la presentación completa y a tiempo de documentos relativos al presupuesto. Aumentó enormemente, de una tasa de cumplimiento del 36% en 2008 al 68% en 2009, pero posteriormente se redujo al 59% en 2010 y 2011. Esta pauta podría sugerir que hay un problema con el propio indicador o un problema del sistema que impide al personal directivo superior alcanzar este objetivo.

### Distribución global de las calificaciones en el sistema e-Pas

(Porcentaje)

<i>Ciclo de evaluación</i>	<i>No cumple las expectativas</i>	<i>Cumple parcialmente las expectativas</i>	<i>Cumple plenamente las expectativas</i>	<i>Supera frecuentemente las expectativas</i>	<i>Supera sistemáticamente las expectativas</i>
Promedio de 2003 a 2009	0,10	1	54	37	8
	<i>No cumple las expectativas</i>	<i>Cumple parcialmente las expectativas</i>	<i>Cumple plenamente las expectativas</i>	<i>Supera las expectativas</i>	
2010-2011	0,10	1	76	23	
2011-2012	0,10	0,90	77,40	21,70	

### III. Informes sobre la ejecución de los programas

5. Con la atención cada vez mayor de la Asamblea General hacia los progresos realizados en la aplicación del marco de rendición de cuentas de la Secretaría, la presentación de informes sobre el desempeño institucional, a pesar de haberse usado durante más de tres décadas, está recibiendo un impulso renovado. En los últimos años, la Asamblea General ha tomado nota de la mayor calidad de los informes sobre la ejecución de los programas, haciendo referencias específicas a las secciones de los informes que ofrecen un panorama completo del desempeño de la Secretaría y una cobertura más amplia de los informes sobre el programa de cooperación técnica ordinario.

6. La Asamblea General también ha recordado constantemente a la Secretaría que preste más atención a las desviaciones de las que se ha informado en el logro de los productos con respecto a los compromisos asumidos en los presupuestos por programas. En consecuencia, la adición y la supresión de productos previstos se somete a una rigurosa supervisión y, actualmente, en los informes sobre la ejecución de los programas se dan explicaciones detalladas para justificar las desviaciones. La tasa de logro de los productos previstos ha mostrado una tendencia estable en los últimos tres bienios, de entre un 89% y un 90%, y la tasa de adiciones a los productos previstos se ha reducido de un 16% en 2006 y 2007 a un 12% en 2010 y 2011. La tasa de aplazamiento de los productos registró una disminución marginal en 2010 y 2011 con respecto a 2006 y 2007, y la tasa de despidos aumentó en un punto porcentual durante el mismo período.

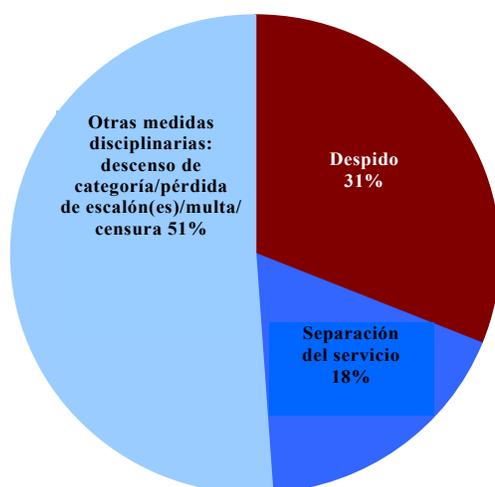
7. En los resultados resumidos de los logros previstos se sigue informando de los progresos alcanzados en las esferas respectivas de los programas de la Secretaría.

## Adopción de medidas correctivas contra irregularidades

Cuadro 1  
Casos de falta de conducta y medidas disciplinarias conexas

<i>Categoría de falta de conducta</i>	<i>Tipo de medida disciplinaria adoptada</i>			<i>Total de casos</i>
	<i>Despido</i>	<i>Separación del servicio</i>	<i>Otras medidas disciplinarias, incluido el descenso de categoría/pérdida de escalón(es)/multa/censura etc.</i>	
1 Abuso de poder	6	4	10	20
2 Agresión	7	3	15	25
3 Fraude/declaración falsa	48	33	29	110
4 Abuso y explotación sexuales	17	2	1	20
5 Hurto/apropiación indebida	21	16	7	44
6 Faltas de conducta relacionadas con la informática	5	2	58	65
7 Acoso/acoso sexual		2	3	5
8 Negligencia grave			4	4
9 Declaración de la situación financieras			17	17
10 Infracción de leyes locales		2	2	4
11 Represalias			2	2
12 Uso indebido de activos de las Naciones Unidas			8	8
13 Actividades no autorizadas, irregularidades en las adquisiciones y conflictos de intereses	8	2	6	16
14 Otros	8	3	37	48
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>69</b>	<b>199</b>	<b>388</b>

Gráfico I  
Tipos de medidas disciplinarias adoptadas en casos de falta de conducta



#### IV. Programa de declaración de la situación financiera

8. El programa de declaración de la situación financiera ha concienciado más a los funcionarios participantes acerca de la necesidad de protegerse, y de proteger a las Naciones Unidas, contra el riesgo para la reputación de la Organización y los conflictos de intereses personales. Desde 2006, cuando el programa de declaración de la situación financiera se amplió para abarcar categorías de personal adicionales, el programa ha examinado más de 19.000 declaraciones individuales de la situación financiera, pasando de 1.704 participantes en 2006 a más de 4.600 en 2012. Los participantes se adhieren al programa al entrar a formar parte de las Naciones Unidas o por ascenso o cambio de funciones. Por ello, el programa es eficaz para determinar y gestionar posibles conflictos de intereses en fecha temprana, y antes de que lleguen a plantear un conflicto real.

9. Desde 2006 se han enviado más de 109.000 comunicaciones por correo electrónico y teléfono entre funcionarios y el examinador externo con respecto al examen de su declaración de la situación financiera. Otros ejemplos que han hecho formar más conciencia de los conflictos de interés son la elaboración de un programa de preautorización de títulos desarrollado por la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas y el menor número de casos de conflicto relacionados con activos financieros. En 2011, solo HUBO 14 casos, frente a los 58 de los que informó el programa de declaración de la situación financiera en 2010.

## V. Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión

10. En el informe de la Junta de Auditores sobre los estados financieros correspondientes al bienio terminado el 31 de diciembre de se indicaba que, de las 72 recomendaciones formuladas para el bienio 2008-2009, 42 (el 58%) se había aplicado plenamente, lo que representaba una mejora en comparación con la tasa de aplicación del 54% en el bienio anterior.

11. En el caso del informe de la Junta de Auditores sobre los estados financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas para el período de 12 meses comprendido entre el 1 de julio de 2011 y el 30 de junio de , la Junta informó de un ligero aumento en la tasa de aplicación de sus recomendaciones, de un 44% en el período anterior, 2009-2010, a un 45% durante el período 2010-2011. La Junta observó que la Administración había mejorado el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de la Junta y había ofrecido más orientación a las misiones sobre los problemas por resolver. La Junta también mencionó las mejoras alcanzadas en el ámbito del personal, donde se habían aplicado la mayoría de las recomendaciones, y acogió con satisfacción los progresos realizados por las misiones en esta esfera.

12. Con respecto a los informes de la OSSI, el Comité de Gestión viene prestando especial atención a las “calificaciones generales” incluidas en los informes de auditoría. La OSSI introdujo estas “calificaciones” durante el tercer trimestre de 2011. Desde entonces y hasta el tercer trimestre de 2012, la OSSI ha publicado 171 informes de auditoría interna con las siguientes calificaciones generales:

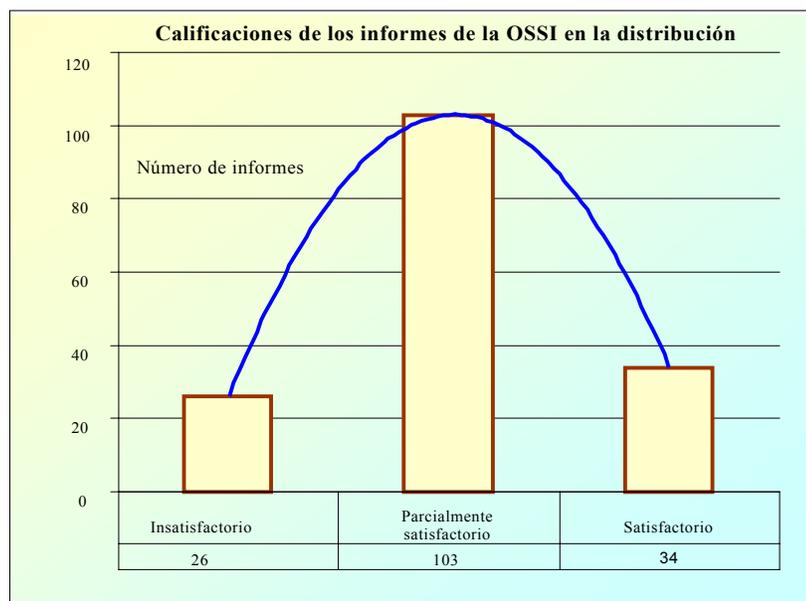
- 26 insatisfactorios
- 103 parcialmente satisfactorios
- 34 satisfactorios
- 8 no ...

---

<sup>a</sup> A/67/5 (Vol. I) y Corr.2.

<sup>b</sup> A/67/5 (Vol. II).

<sup>c</sup> Estos ocho informes fueron publicados en el segundo semestre de 2011 durante el período de transición al nuevo sistema de clasificación.



13. Los datos anteriores parecen reflejar una distribución normal, con una mayoría de las calificaciones generales parcialmente satisfactorias (103) y con dos “colas” (26 calificaciones insatisfactorias, y 34 calificaciones satisfactorias). Aunque es demasiado temprano para extraer conclusiones, se están siguiendo atentamente estas tendencias para determinar posibles pautas y diseñar las medidas correspondientes para abordarlas.