



Asamblea General

Distr. general
8 de enero de 2014
Español
Original: inglés

Sexagésimo octavo período de sesiones

Tema 132 del programa

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

Tercer informe sobre los progresos hacia un 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 [67/253](#). En él se informa a los Estados Miembros de las medidas adoptadas y previstas por el Secretario General para fortalecer la rendición de cuentas en cumplimiento de lo dispuesto en dicha resolución. También se explica cómo las diversas iniciativas comunicadas en sus informes anuales sobre la rendición de cuentas y los informes conexos forman parte de un amplio proceso de cambio encaminado a hacer de las Naciones Unidas una Organización más responsable y mejor administrada.



I. Introducción

1. El presente informe se ha preparado en respuesta a la resolución [67/253](#) de la Asamblea General, en que la Asamblea solicitó al Secretario General que la informara sobre la aplicación de la resolución en la primera parte de la continuación de su sexagésimo octavo período de sesiones.
2. En el informe se ofrece un panorama general de cómo las diversas iniciativas de reforma relacionadas con la rendición de cuentas constituyen un proceso general encaminado a hacer de las Naciones Unidas una Organización más responsable y mejor administrada. En respuesta a solicitudes específicas de la Asamblea General, se incluye un plan de acción para aplicar la gestión basada en los resultados de manera gradual, se facilita información actualizada sobre la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales y se describen los progresos realizados desde el anterior informe anual sobre la rendición de cuentas ([A/67/714](#)) en diversas esferas señaladas por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en su informe conexo a la Asamblea General ([A/67/776](#)).

II. Panorama general

3. La rendición de cuentas es la piedra angular en que se basa una organización eficaz y digna de confianza. Esta es la razón por la que el Secretario General viene trabajando en estrecha colaboración con todas las instancias de las Naciones Unidas para llevar a cabo una serie de iniciativas de transformación institucional que fortalezcan el sistema de rendición de cuentas y permitan a la Organización cumplir más eficazmente sus mandatos, asegurando al mismo tiempo la buena gestión de sus recursos.
4. En los últimos años el Secretario General ha presentado a la Asamblea General una serie de informes sobre la rendición de cuentas (véase, por ejemplo, [A/60/312](#), [A/60/846/Add.2](#) y [A/62/701](#)). Pero no fue sino hasta la aprobación de la resolución [64/259](#) que la Asamblea, sobre la base de la propuesta del Secretario General (véase [A/64/640](#), párr. 10), decidió adoptar una definición de rendición de cuentas para la Secretaría que establecía los diferentes componentes del sistema de rendición de cuentas y las relaciones entre dichos componentes, como se muestra en el gráfico I.

Gráfico I
Sistema de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas



5. En su resolución [64/259](#), la Asamblea también solicitó al Secretario General que aplicara una serie de medidas para fortalecer la rendición de cuentas en toda la Organización y que presentara un informe sobre la aplicación de esas medidas en el siguiente período de sesiones de la Asamblea. Ese mandato abrió un importante diálogo sobre la rendición de cuentas con los Estados Miembros en el que la Secretaría presenta todos los años un informe sobre los progresos al respecto y los Estados Miembros emiten resoluciones en las que solicitan a la Secretaría que adopte diversas medidas para fortalecer su sistema de rendición de cuentas y les informe al respecto en períodos de sesiones ulteriores de la Asamblea (véanse, más recientemente, [A/66/692](#) y [A/67/714](#), y las resoluciones [66/257](#) y [67/253](#) de la Asamblea General).

6. En el presente informe, el tercero sobre los progresos en materia de rendición de cuentas, no solo se informa a los Estados Miembros de las medidas adoptadas por el Secretario General para fortalecer la rendición de cuentas atendiendo a lo dispuesto en la resolución [67/253](#), sino que también se explica la manera en que todas las iniciativas que figuran en sus informes anuales y otros informes relativos al tema forman parte de un proceso general encaminado a hacer de las Naciones Unidas una Organización más responsable y mejor administrada.

A. Componentes básicos de una mayor rendición de cuentas en las Naciones Unidas

7. En su informe de 29 de enero de 2010 (A/64/640, párr. 6), el Secretario General afirmó que “el fortalecimiento del sistema de rendición de cuentas en una organización tan compleja como las Naciones Unidas es una tarea difícil y un proceso continuo”. A este respecto, la Secretaría ha emprendido (o está emprendiendo) una serie de iniciativas que se pueden clasificar según las siguientes categorías:

Mayor hincapié en el desempeño y los resultados

8. En su segundo informe sobre los progresos hacia un sistema de rendición de cuentas (A/67/714), el Secretario General propuso un marco conceptual para la gestión basada en los resultados. En respuesta a esa propuesta la Asamblea General, en su resolución 67/253, solicitó al Secretario General que comenzara a aplicar el marco conceptual por etapas elaborando un plan de acción que incluyera medidas específicas para mejorar la aplicación de la gestión basada en los resultados. Dicho plan de acción, que se incluye en la sección III del presente informe, junto con la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y la segunda Ampliación de Umoja, dará lugar a mejoras importantes en la planificación, presupuestación, supervisión y evaluación de los programas de la Organización.

9. Además, se han emprendido varias iniciativas desde 2010 para fortalecer el desempeño individual y la rendición de cuentas del personal directivo superior. Entre ellas están la medida de hacer extensivos los pactos del personal directivo superior a los jefes de las misiones sobre el terreno; la reestructuración de los pactos del personal directivo superior para que reflejen los principales componentes incluidos en la definición de rendición de cuentas; y el fortalecimiento del Sistema de Gestión de la Actuación Profesional y Perfeccionamiento, que se aplica a los funcionarios de todos los niveles y será objeto de nuevos ajustes que se someterán a la consideración de la Asamblea General en su sexagésimo noveno período de sesiones.

Mejor gobernanza y supervisión

10. Las distintas iniciativas en esta categoría incluyen la redefinición de las funciones del Comité de Gestión y de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas para que asuman una mayor responsabilidad en lo que respecta a asesorar al Secretario General sobre la gestión de la Organización, y un análisis más exhaustivo por el personal directivo superior de las observaciones y recomendaciones de los órganos de supervisión para asegurar que estas se incorporen en el proceso de gestión y se lleven a efecto de manera oportuna y eficaz. Además, la Administración mantiene un diálogo continuo con los órganos de supervisión para intercambiar puntos de vista sobre cuestiones de interés mutuo y fortalecer colectivamente la gestión de la Organización.

11. También es importante señalar los avances logrados por la Secretaría en la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales. El marco normativo ya se ha publicado, el ejercicio de evaluación de riesgos a nivel de toda la Secretaría concluirá en el primer trimestre de 2014 y en la sección IV del presente informe se

incluye un plan de acción en esta esfera. Además, los jefes de las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz siguen empleando prácticas de control de riesgos en sus procesos de adopción de decisiones, y los fiduciarios principales están obligados a preparar cartas de representación al final de cada ejercicio económico.

12. También han mejorado los sistemas de presentación de informes de gestión, cuyo objeto es proporcionar a los directores información importante que les sirva de orientación a la hora de adoptar sus decisiones (por ejemplo, el sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos y los informes financieros que son objeto de discusión por el Comité de Gestión). Este es un ámbito en que la Organización avanzará hacia una etapa más cualitativa a medida que se materialicen los beneficios de la aplicación de las IPSAS y el sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja).

13. Por último, también ha habido progresos importantes en lo que respecta al fortalecimiento de la ética y la integridad en la Organización y en materia de comunicaciones y transparencia, en particular el portal de la rendición de cuentas en iSeek; la disponibilidad en iSeek de los pactos del personal directivo superior y las evaluaciones anuales de su actuación profesional; y la publicación de todos los informes de auditoría y evaluación de los órganos de supervisión en sus respectivos sitios web¹.

Mejor gestión y administración

14. Esta es otra esfera en que la Organización ha hecho notables progresos desde 2010. La promulgación del Reglamento del Personal, que consolida en una serie única de reglas las tres series aplicables anteriormente, ha fortalecido la rendición de cuentas haciendo aplicables las mismas normas al personal a todos los niveles, tanto en lo que respecta a la conducta como al desempeño. Además, la introducción del sistema de gestión de talentos (Inspira) en la esfera de la gestión de los recursos humanos, así como las reformas relacionadas con las adquisiciones, han contribuido a una mayor transparencia y rendición de cuentas en todos esos procesos. También se ha avanzado mucho en las operaciones de mantenimiento de la paz. Por ejemplo, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno están aplicando las recomendaciones dimanantes de una evaluación de las disposiciones de mando y control en las operaciones de mantenimiento de la paz. Además, han establecido un marco integrado de conducta y disciplina, han impulsado una política de rendición de cuentas sobre cuestiones de conducta y disciplina en las misiones sobre el terreno y están elaborando orientaciones sobre la rendición de cuentas en materia de responsabilidad penal.

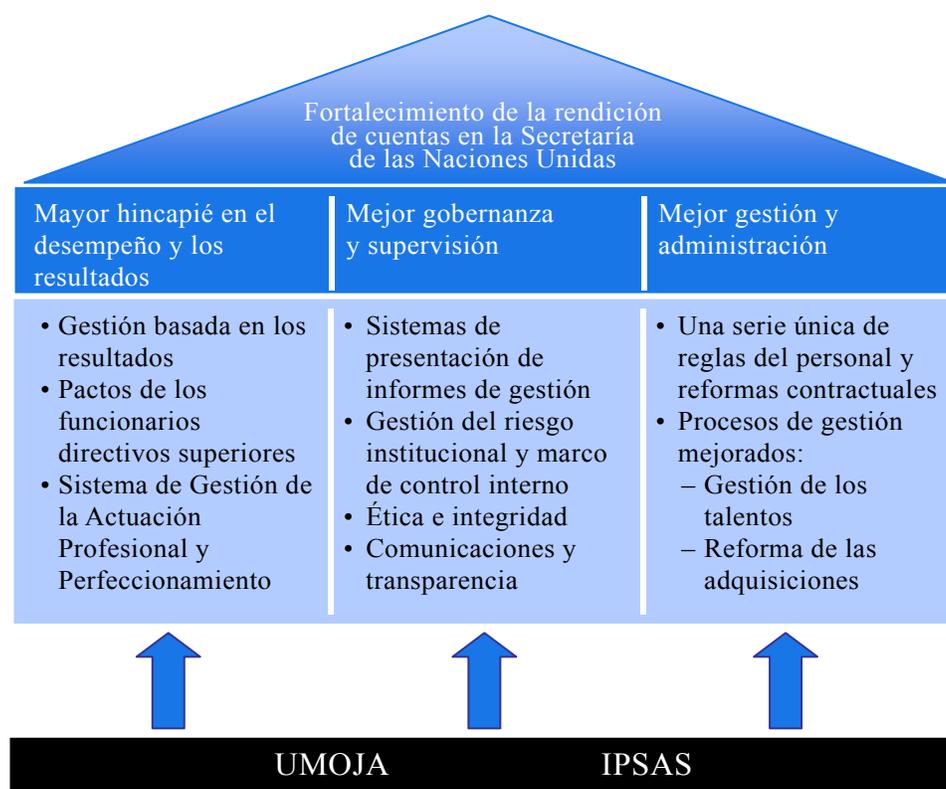
¹ En su resolución [67/258](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que encomendara a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna la tarea de publicar en su sitio web, con carácter experimental, los informes de auditoría a más tardar el 1 de julio de 2013 y hasta el 31 de diciembre de 2014. Se espera que se adopte una decisión definitiva sobre la continuación de esta práctica en el contexto del examen del mandato de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, que tendrá lugar en el sexagésimo noveno período de sesiones de la Asamblea General.

B. Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y Umoja: medios para lograr mayor rendición de cuentas, gobernanza y supervisión

15. La implantación de las IPSAS y de Umoja es la base de los progresos que se acaban de reseñar y está fortaleciendo la rendición de cuentas de la Organización en cuanto a los resultados y el desempeño, la gobernanza y la supervisión y una mejor gestión y administración, como se ilustra en el gráfico II. Estas dos importantes iniciativas de transformación institucional cambiarán sustancialmente la forma en que la Secretaría realiza su labor gracias a una mayor disponibilidad de información puntual y completa, lo cual redundará en una mayor rapidez en la adopción de decisiones y mayor calidad en la prestación de servicios, mejorando la planificación y la ejecución de las actividades, así como la medición de los resultados. Además, estos dos proyectos, que son centrales a los esfuerzos de la Organización para mejorar sus procesos administrativos, introducirán elementos de cambio continuo que exigirán que la Organización armonice y mejore sus métodos de trabajo y que el personal actualice sus conocimientos en distintas esferas. También mejorará considerablemente la capacidad de los Estados Miembros para ejercer sus responsabilidades de supervisión.

Gráfico II

Umoja y las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público como base para mejorar la rendición de cuentas de la Secretaría



Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público

16. Las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas (UNSAS) se desarrollaron en los primeros años del decenio de 1990 y se “adaptaron específicamente” para su aplicación a las Naciones Unidas tras la decisión 46/445 de la Asamblea General. Dichas normas ya no son suficientes para responder a las preocupaciones legítimas de las partes interesadas de las Naciones Unidas y sus exigencias de transparencia e información.

17. En su resolución 60/283, la Asamblea General aprobó la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) basadas en valores devengados. Estas normas han sido elaboradas de manera independiente y específicamente para el sector público, y son más precisas y detalladas que las UNSAS, lo que deja mucho menos margen para diferencias de interpretación.

18. Además de los cinco beneficios principales señalados por el Secretario General (véase A/60/846/Add.3, párr. 15), la adopción de las IPSAS por las Naciones Unidas fortalecerá la rendición de cuentas, mejorando el análisis y la gestión de la actuación profesional, así como la gobernanza y la supervisión, como se describe a continuación:

- La introducción de la contabilidad en valores devengados conlleva el compromiso de promover una mayor rendición de cuentas y mejorar la gestión de los recursos financieros de la Organización. La contabilidad en valores devengados permite a la Organización informar de sus resultados sobre una base coherente y comparable. Además, la preparación de los informes financieros con arreglo a este sistema, que proporciona una idea más clara de las obligaciones de la Organización (como los sueldos y prestaciones de los empleados), permite a todos los interesados tener una visión más amplia de la situación financiera, la ejecución financiera y las corrientes de efectivo de la Organización, así como evaluar mejor la forma en que las Naciones Unidas utilizan los recursos de que disponen
- Las IPSAS aumentan la transparencia y para ello requieren que se reconozcan o se divulguen más transacciones financieras, bien en los estados financieros (como inventarios, activos intangibles, cuentas por pagar, prestaciones del personal devengadas, etc.), bien en las notas a los estados financieros. Además, normas independientes como las IPSAS han sido testadas por terceros y obligan a las organizaciones participantes a mejorar sus prácticas de gestión
- La alta calidad de los informes financieros generados por las IPSAS contribuye a la calidad del proceso de adopción de decisiones, lo cual a su vez mejora la gobernanza, la gestión, la transparencia y la confianza, y aumenta la capacidad de los Estados Miembros de ejercer sus funciones de supervisión y exigir rendición de cuentas a la Organización
- La información financiera está disponible con más frecuencia (anualmente, en lugar de cada dos años), lo que aumenta la capacidad de los directores y los Estados Miembros de ejercer un mejor control sobre los recursos financieros de la Organización, determinar las principales tendencias y diferencias e introducir en su momento las medidas correctivas que sean necesarias

- Por último, al facilitar información más amplia sobre los costos e información de alta calidad sobre los estados financieros, la adopción de las IPSAS es un catalizador para mejorar la aplicación de la gestión basada en los resultados.

Umoja

19. Los beneficios cualitativos y cuantitativos de Umoja han sido esbozados por el Secretario General en informes anteriores presentados a la Asamblea General (véanse [A/64/380](#), secc. II; [A/65/389](#), secc. II; [A/66/381](#), secc. IV.D; [A/67/360](#), secc. III.G; y [A/68/375](#), secc. III.F). El presente informe ofrece una oportunidad para explicar de qué forma Umoja mejorará la rendición de cuentas y la transparencia en la Organización, como se indica a continuación:

- *Procesos de gestión más integrados.* La aplicación de Umoja en todo su alcance (Fundamentos y Ampliaciones 1 y 2) alcanzará las más importantes esferas de gestión de las operaciones de la Organización. Proporcionará a la Administración una visión integrada y detallada del desempeño general de sus diferentes esferas funcionales, hará visibles las relaciones de dependencia que existen entre ellas y la forma en que su desempeño individual afecta al desempeño de la Organización en su conjunto. Esto brindará la oportunidad de introducir medidas correctivas a tiempo y de exigir rendición de cuentas a los directores que no respondan a las expectativas
- *Mayor transparencia y más eficacia en la gestión de los riesgos.* El hecho de contar con un panorama más integrado del desempeño de la Organización, en lugar de basarse en las numerosas fuentes de información existentes, hará más transparente la situación y la ejecución financiera de la Organización, facilitará la introducción de medidas correctivas y mejorará la eficacia del proceso de gestión de los riesgos
- *Mejor gobernanza y mayor eficacia de la gestión.* Umoja facilitará información más precisa y puntual de gestión del desempeño e institucional, mejorando con ello la gobernanza, la adopción de decisiones y el desempeño
- *Interpretación y aplicación coherente de todos los reglamentos, normas, políticas y principios relacionados con la gestión de los recursos.* Un riesgo importante para el funcionamiento de una organización mundial como la Secretaría es que muchos de sus procesos y procedimientos se gestionen sin instrumentos eficaces para asegurar su cumplimiento y que estén sujetos a interpretaciones diferentes, ya que ello podría causar riesgos de falta de control y llevar a errores que podrían acarrear pérdidas financieras para la Organización (por ejemplo, pagos en exceso o litigios). Al funcionar como una plataforma única, Umoja someterá los reglamentos, normas y políticas relacionadas con la gestión de los recursos a una interpretación común, facilitando sistemas más eficaces de control y comprobación
- *Mayor eficiencia operacional.* Al consolidar en una sola plataforma la mayoría de los datos que la Organización utiliza e interconectar los procesos institucionales, Umoja permitirá lograr importantes economías y aumentar la productividad. Por ejemplo, Umoja permitirá a los administradores de las Naciones Unidas obtener los recursos adecuados en el lugar adecuado y en el momento oportuno, y con ello mejorará el control de inventario, aumentará la

racionalidad en el proceso de adquisiciones y se reducirán al mínimo las carencias de suministros

- *Flujos de trabajo más eficientes.* Umoja está catalizando la introducción y adopción de nuevas modalidades de trabajo. La revisión de algunos de los flujos de trabajo está mejorando las prácticas de gestión de la Organización, con lo cual se logra una mayor eficiencia y se perfilan más claramente la separación de funciones y la delegación de autoridad al vincular el acceso de los usuarios a los ámbitos concretos de delegación de autoridad de las personas
- *Contribuir a la formulación de una estrategia coherente y plenamente integrada en materia de tecnología de la información y las comunicaciones.* La aplicación de Umoja servirá de catalizador para desarrollar una estrategia integrada en materia de tecnología de la información y las comunicaciones que tendrá como centro el cumplimiento de los mandatos de la Organización y el apoyo necesario a Umoja
- *Mejora de los procesos de auditoría y menos posibilidades de mala gestión.* Con Umoja será más fácil compilar y notificar cualquier información requerida por los auditores y los investigadores. Además, será más fácil identificar y comprender quién tiene acceso a qué información o decisión y cómo se ha utilizado dicho acceso
- *“Macrodatos”: mejor supervisión y gestión.* Se introducirán los macrodatos en la Secretaría como parte de la implantación de Umoja. Esta plataforma permitirá a la Secretaría preparar análisis de datos y ofrecerá a los directores y los auditores internos nuevas posibilidades de analizar los procesos institucionales. Por ejemplo, los administradores y auditores podrán analizar no solo muestras de la población, sino toda la población. Además, Umoja supondrá un importante paso adelante en la fiabilidad de la información, creando “una única versión de la verdad”
- *Mejor gestión basada en los resultados.* La aplicación de Umoja en todo su alcance (Fundamentos y Ampliaciones 1 y 2) mejorará la aplicación de la gestión basada en los resultados, ya que se permitirá vincular los resultados y la utilización de los recursos.

III. Gestión basada en los resultados

A. Los mandatos

20. En respuesta al segundo informe del Secretario General sobre los progresos hacia un sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas (A/67/714), la Asamblea General, en los párrafos 5 y 6 de su resolución 67/253, solicitó al Secretario General que comenzara a aplicar el marco de gestión basada en los resultados por etapas y que siguiera perfeccionando el marco de la gestión basada en los resultados para tener en cuenta determinados aspectos. A continuación se describen las medidas adoptadas en respuesta a esa solicitud.

21. A fin de disponer los medios para cumplir esos mandatos, el Secretario General Adjunto de Gestión creó un grupo de trabajo sobre la gestión basada en los resultados cuyos miembros componen una amplia representación de las

dependencias orgánicas responsables de las diferentes esferas de trabajo de la Organización². A continuación figuran las conclusiones y recomendaciones del grupo de trabajo. Es importante señalar que, si bien la Secretaría hará todo lo posible por aplicar esas recomendaciones con arreglo a un “enfoque gradual”, algunas de las recomendaciones requerirían recursos adicionales más allá de los que la Secretaría tiene actualmente disponibles. Por esta razón, el calendario propuesto para su aplicación es de dos bienes consecutivos.

B. Conclusiones y recomendaciones del grupo de trabajo sobre la gestión basada en los resultados

22. En el cuadro que figura a continuación se indican las conclusiones y recomendaciones del grupo de trabajo sobre la gestión basada en los resultados, junto con las entidades responsables y las fechas de aplicación.

<i>Tema/conclusión</i>	<i>Recomendación</i>	<i>Entidad responsable</i>	<i>Fechas de aplicación</i>
<p>Compromiso del personal directivo superior</p> <p>Los miembros del grupo de trabajo convinieron en la importancia del liderazgo y de marcar “la pauta apropiada desde arriba” para avanzar en la aplicación de la gestión basada en los resultados</p>	<p>El Secretario General debería dirigir una campaña de alto nivel de promoción y divulgación para recalcar al personal directivo superior y al personal la necesidad de que la Organización se centre más en el logro de resultados claramente definidos</p>	<p>La Oficina Ejecutiva del Secretario General (con el apoyo sustantivo del Departamento de Gestión y el Departamento de Información Pública)</p>	<p>2014-2017</p>
	<p>La Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas debe hacer hincapié en la evaluación conjunta del desempeño institucional y el desempeño individual de los funcionarios directivos de categoría superior, con arreglo a la sección 1 del boletín del Secretario General en que se define el mandato de la Junta (ST/SGB/2013/2)^a</p>	<p>Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas (con el apoyo sustantivo del Departamento de Gestión)</p>	<p>2014-2017</p>

² Los miembros del grupo de trabajo son la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión (Presidente), la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (ACNUDH) y Umoja.

<i>Tema/conclusión</i>	<i>Recomendación</i>	<i>Entidad responsable</i>	<i>Fechas de aplicación</i>
<p>Creación de capacidad</p> <p>Los miembros del grupo de trabajo constataron que la falta de capacidad para la gestión basada en los resultados en sus diferentes etapas (preparación de marcos lógicos que son la base del programa, procesos de planificación y presupuestación, supervisión de los programas y presentación de informes, gestión basada en los resultados en general, etc.) resta calidad a la gestión basada en los resultados en la Secretaría</p>	<p>El Departamento de Gestión, en coordinación con los respectivos “responsables de los procesos” de la gestión basada en los resultados, debería organizar cursos de capacitación sobre la preparación de marcos lógicos adaptados a cada uno de los departamentos y oficinas en función de la naturaleza de los mandatos o las tareas: sustantivas, normativas, operacionales y administrativas</p>	<p>Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General</p>	<p>2014-2017</p>
	<p>El Departamento de Gestión, en coordinación con los respectivos “responsables de los procesos”, debería proporcionar directrices y capacitación sobre la gestión basada en los resultados y sobre la manera de crear vínculos entre los planes de trabajo del personal y los objetivos de la Organización^b</p>	<p>Departamento de Gestión (Oficina del Secretario General Adjunto, Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y Oficina de Gestión de Recursos Humanos)</p>	<p>2014-2017</p>
	<p>El Departamento de Gestión, en coordinación con los respectivos “responsables de los procesos”, debería ofrecer cursos de capacitación sobre supervisión de programas y presentación de informes en la Secretaría</p>	<p>Oficina del Secretario General Adjunto, Departamento de Gestión</p>	<p>2014-2017</p>

<i>Tema/conclusión</i>	<i>Recomendación</i>	<i>Entidad responsable</i>	<i>Fechas de aplicación</i>
	Los jefes responsables de departamentos y oficinas, en cuanto “responsables de los procesos”, deberían facilitar cursos de capacitación sobre metodologías y técnicas de evaluación	Cada uno de los departamentos (con el apoyo de la Oficina del Secretario General Adjunto, el Departamento de Gestión y la Oficina de Servicios de Supervisión Interna)	Del tercer trimestre de 2014 al fin de 2017
Directrices y módulos de capacitación	El Departamento de Gestión debería preparar un manual de la gestión basada en los resultados, incluidas políticas conexas y orientaciones prácticas para utilizar un enfoque de gestión basada en los resultados en todas las esferas de trabajo	Oficina del Secretario General Adjunto, Departamento de Gestión, en coordinación con la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos	2014-2017 ^c
Los miembros del grupo de trabajo determinaron que para fortalecer la capacidad institucional e individual para la gestión basada en los resultados y fomentar una comprensión común del concepto en la Secretaría, debería prepararse un manual de la gestión basada en los resultados. También debe formar parte de este módulo un programa de aprendizaje en línea sobre la gestión basada en los resultados	El Departamento de Gestión debería elaborar una herramienta de aprendizaje en línea sobre la gestión basada en los resultados	Oficina del Secretario General Adjunto, Departamento de Gestión, en coordinación con la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos	2014-2017 ^c

<i>Tema/conclusión</i>	<i>Recomendación</i>	<i>Entidad responsable</i>	<i>Fechas de aplicación</i>
<p>Umoja y la gestión basada en los resultados</p> <p>Como el grupo de trabajo sobre la gestión basada en los resultados está integrado por funcionarios directivos superiores de programas procedentes de las diferentes esferas funcionales de la Organización, su participación activa en la confirmación de los requisitos institucionales para la implantación de Umoja ayudará a la Organización a cumplir los mandatos que figuran en el párrafo 5 b) de la resolución 67/253</p>	<p>El Comité Directivo de Umoja debería considerar la posibilidad de solicitar que se prorroguen el mandato y las responsabilidades del grupo de trabajo a fin de confirmar los requisitos institucionales para el diseño de la Ampliación 2, en lo que respecta a la gestión basada en los resultados</p>	<p>Comité Directivo de Umoja</p>	<p>2014-2017</p>

^a En la sección 1 del boletín ya se establece que una de las principales responsabilidades de la Junta es supervisar la actuación profesional de los funcionarios directivos superiores y los jefes de las misiones en el logro de los objetivos, resultados y metas que figuran en sus pactos y en los documentos de programación y planificación.

^b En la sección 6.1 de la instrucción administrativa sobre el Sistema de Gestión de la Actuación Profesional y Perfeccionamiento ([ST/AI/2010/5](#)) ya se afirma que “las prioridades de los jefes de los departamentos, oficinas y misiones se traducen en planes de trabajo de las dependencias orgánicas con arreglo a la estructura de cada departamento, oficina o misión. Los planes de las dependencias orgánicas se elaboran en consulta con los funcionarios pertinentes con carácter anual o bienal, en función de las necesidades del departamento, oficina o misión de que se trate”.

^c El manual y la herramienta de aprendizaje en línea se actualizarán una vez que se haya desplegado la Ampliación 2 de Umoja a fin de reflejar los “aspectos técnicos” que Umoja podría introducir en los procesos de planificación, presupuestación, supervisión, presentación de informes y evaluación de los programas de la Secretaría.

C. Enseñanzas extraídas y dificultades relacionadas con la aplicación de la gestión basada en los resultados

23. Existe una extensa bibliografía, tanto en el sistema de las Naciones Unidas como en otras organizaciones, sobre las enseñanzas adquiridas y las dificultades que afrontan las distintas organizaciones al aplicar la gestión basada en los resultados. A continuación se presenta un breve examen de las enseñanzas y las dificultades más pertinentes para la Secretaría.

Enseñanzas extraídas

Recursos

24. La aplicación de la gestión basada en los resultados no puede llevarse a cabo como si fuera una actividad técnica de alcance limitado, sino que debe considerarse

una iniciativa institucional y de gestión del cambio que necesita recursos para culminar con éxito.

Promoción del liderazgo en los niveles superiores

25. Mayne³ afirma que la mejor práctica fundamental en la gestión basada en los resultados es promover el liderazgo en los niveles superiores, es decir, lograr que el personal directivo superior lidere y apoye de manera visible, periódica y sistemática la gestión basada en los resultados con sus palabras y acciones.

Creación de un nexo entre la gestión basada en los resultados y los sistemas de evaluación de la actuación profesional

26. Las mejores prácticas indican que las evaluaciones de la actuación profesional deben inspirarse en información sobre los resultados y sobre la gestión basada en los resultados.

Incentivos y desincentivos

27. Es necesario que haya incentivos para que los directores y el personal utilicen un enfoque de gestión basada en los resultados, algo que puede ser difícil de fomentar en una organización como las Naciones Unidas. Esos incentivos deben adaptarse a las prácticas y la cultura de gestión de la Organización. Según Bester⁴, es igualmente importante eliminar cualquier elemento, tanto formal como no formal, que pueda existir y que desincentive la gestión basada en los resultados.

Fomento de la capacidad

28. La capacitación para aplicar la gestión basada en los resultados es necesaria no solo para los profesionales y el personal sobre el terreno, sino también para el personal directivo superior y el personal a todos los niveles, a fin de fomentar la comprensión de la gestión basada en los resultados y el apoyo a la misma en toda la Organización. Motivar a los funcionarios directivos superiores para que acepten la gestión basada en los resultados depende de que consideren valioso dedicar tiempo y recursos para reunir y utilizar información sobre los resultados⁵.

Rendición de cuentas

29. La rendición de cuentas es fundamental para que la gestión basada en los resultados sea eficaz. La gestión basada en los resultados tendrá pocas probabilidades de éxito si no hay rendición de cuentas por los resultados a nivel individual o institucional.

³ John Mayne, "Best practices in results-based management: a review of experience: a report for the United Nations Secretariat", vol. 1, informe principal (julio de 2007).

⁴ Angela Bester, "Results-based management in the United Nations development system: progress and challenges: a report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the quadrennial comprehensive policy review", informe final (julio de 2012).

⁵ David Try y Zoe Radnor, "Developing an understanding of results-based management through public value theory", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 20, núm. 7 (2007), págs. 655 a 673.

Desafíos

30. Una vez establecidos en una organización todos los instrumentos y herramientas de la gestión basada en los resultados, muchos de los principales desafíos son institucionales y de comportamiento, más que técnicos⁶. Además, se necesita tiempo para que esos cambios institucionales maduren.

Resultados y logros

31. La mayoría de las organizaciones saben definir y medir los resultados al nivel de los productos, puesto que los productos son en general medibles y dependen directamente de las actividades controladas por los directores de los programas. En la Secretaría de las Naciones Unidas, el párrafo 6.1 del Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación (ST/SGB/2000/8) dispone que “el Secretario General supervisará los logros, medidos por el grado de obtención de los productos”. En esas circunstancias, definir y medir los resultados sigue siendo problemático. Además, en una organización como la Secretaría, algunas de cuyas funciones son normativas, puede resultar muy difícil medir los resultados directos de una intervención.

Incorporación e institucionalización de la gestión basada en los resultados

32. Incorporar la gestión basada en los resultados en la Secretaría e institucionalizar plenamente este enfoque de gestión, en que los resultados se utilizan para adoptar decisiones, aprender y mejorar el desempeño y la rendición de cuentas a todos los niveles, es una tarea difícil que llevará tiempo.

Creación de una cultura orientada a los resultados

33. Desarrollar y mantener una cultura orientada a los resultados es otro desafío fundamental. Entre los principales factores de éxito está la importancia del liderazgo y el establecimiento de una cultura de cambio mediante la capacitación y los incentivos⁷, así como con el examen periódico de los sistemas de gestión basada en los resultados⁴.

Evaluación

34. La evaluación es un componente esencial del ciclo de gestión basada en los resultados, pero el nivel de recursos en la Secretaría dedicado a la función de autoevaluación es insuficiente para esa labor (véase A/68/70).

Impulsar la gestión basada en los resultados ante la falta de recursos específicos para ese fin y la necesidad de atender a otras prioridades

35. En la actual situación financiera de la Organización, y mientras esta lleva adelante de manera simultánea otras iniciativas de reforma para transformar la gestión, como Umoja y las IPSAS, impulsar la gestión basada en los resultados

⁶ John Mayne, “Challenges and lessons in implementing results-based management, evaluation”, *Evaluation*, vol. 13, núm. 1, págs. 87 a 109.

⁷ Miguel Jimenez Pont, “Results-based management: delivering aid for trade with the beneficiaries in mind”, *International Trade Forum*, núm. 4 (octubre-diciembre de 2011).

representa un enorme desafío que la Secretaría sigue abordando mediante un enfoque gradual.

D. Opiniones de los órganos competentes, entre ellos el Comité del Programa y de la Coordinación

36. Debido al momento de presentación del segundo informe del Secretario General (A/67/714), en el que se incluía el marco conceptual para la gestión basada en los resultados, y del presente informe, no se han celebrado las consultas con el Comité del Programa y de la Coordinación que había solicitado la Asamblea General.

37. Podría celebrarse un debate oficioso sobre el tema en cuestión en el contexto del 54° período de sesiones del Comité, previsto para junio de 2014.

IV. Gestión de los riesgos institucionales y marco de control interno

Evaluación de riesgos en toda la Secretaría

38. En su resolución 67/253, la Asamblea General acogió con beneplácito los planes del Secretario General de llevar a cabo una evaluación de riesgos en toda la Secretaría y le solicitó que incluyera los resultados en su informe siguiente sobre los progresos en materia de rendición de cuentas.

39. Desde entonces, la función de gestión del riesgo institucional, ubicada en la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, ha seguido prestando asistencia y asesoramiento a diversas esferas de la Organización que trabajan hacia la plena aplicación de la gestión del riesgo institucional como parte de sus operaciones, como la Oficina de Desarrollo de la Capacidad del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Secretaría y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

40. Además, la función de gestión del riesgo institucional se ha centrado en la aplicación de la primera evaluación de riesgos en toda la Secretaría, que pondrá de relieve los principales riesgos estratégicos de la Organización y las respuestas de gestión conexas.

41. La primera etapa de la evaluación de los riesgos institucionales en toda la Secretaría fue la identificación de esferas preliminares de riesgo, lo que se hizo teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la Organización de conformidad con el marco estratégico, un examen de la documentación pertinente, el análisis de anteriores evaluaciones de riesgos y el examen de las cuestiones intersectoriales dimanantes de las recomendaciones de los órganos de supervisión.

42. Se celebraron reuniones con los coordinadores de cada oficina y cada departamento y se les impartió un detallado programa de capacitación en persona para que se familiarizaran con los conceptos básicos de la gestión del riesgo institucional y los mandatos establecidos por la Asamblea General y el Comité de Gestión, así como para planificar la labor sobre el terreno.

43. Se celebraron entrevistas y seminarios con prácticamente todos los jefes de departamento y oficina y su personal directivo superior en toda la Organización a fin de priorizar las esferas de riesgo identificadas inicialmente, completar el universo de riesgos con los riesgos emergentes y definir posibles estrategias de respuesta a los riesgos. Los resultados preliminares de la evaluación se presentarán al Comité de Gestión en el primer trimestre de 2014. El registro preliminar de riesgos que se determine incluirá definiciones de los riesgos, un análisis completo de los factores de riesgo fundamentales, una descripción de los controles ya establecidos por la administración y una evaluación de su eficacia, así como un esbozo de posibles estrategias de respuesta a los riesgos.

44. Después de que el Comité de Gestión haya llegado a una comprensión común de los riesgos y su gravedad, los administradores responsables en las diferentes esferas de la Organización definirán planes generales de reacción y respuesta a los riesgos. En dichos planes se detallarán las medidas de tratamiento del riesgo que la administración prevé introducir para seguir mitigando los riesgos, se designarán los funcionarios responsables (los titulares de los riesgos) y se definirán los plazos de ejecución.

45. El responsable de la función de gestión del riesgo institucional se encargará de supervisar los progresos e informar periódicamente al Comité de Gestión sobre la aplicación, la actualización y el mantenimiento del registro de riesgos según proceda. De esta manera, se establecerá un proceso estratégico de control y gestión del riesgo institucional que será fundamental para la promoción de una cultura basada en los riesgos en toda la Organización.

46. El componente del ejercicio relativo a la labor sobre el terreno inspiró a varias oficinas (por ejemplo, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito y ONU-Hábitat) a comprometerse con la aplicación plena e inmediata de la gestión del riesgo institucional en el ámbito de sus propias actividades. Tras concluir la evaluación de los riesgos en toda la Secretaría, el responsable de la función de gestión del riesgo institucional seguirá impulsando su aplicación en toda la Organización, incluso con los recursos sumamente limitados de que dispone actualmente el programa.

47. En apoyo de la adopción de un marco eficaz, el responsable de la función de gestión del riesgo institucional seguirá trabajando también en la ejecución de un amplio programa de comunicaciones, que incluirá: a) un curso de aprendizaje en línea que ya está a disposición de todo el personal en Inspira; b) seminarios y sesiones de capacitación individual; c) páginas web de gestión del riesgo institucional y control interno en iSeek; y d) la comunidad de intercambio de prácticas en Unite Connections, que incluye a unos 130 profesionales que representan a diferentes entidades del sistema de las Naciones Unidas y otras instituciones internacionales.

Plan de acción

48. El plan de acción puede resumirse de la siguiente manera:

- Conclusión de la evaluación de los riesgos institucionales en toda la Secretaría

Entidad responsable: Oficina del Secretario General Adjunto, Departamento de Gestión

Fecha de aplicación: marzo de 2014

- Validación de las conclusiones por el Comité de Gestión

Entidad responsable: Comité de Gestión (una vez concluida la tarea de la Oficina del Secretario General Adjunto)

Fecha de aplicación: abril de 2014

- Identificación de los titulares de los riesgos y definición de planes generales de reacción y respuesta a los riesgos

Entidad responsable: Comité de Gestión/titulares de los riesgos

Fecha de aplicación: primera fase a más tardar en junio de 2014, y continuamente a partir de esa fecha

- Supervisión y presentación de informes al Comité de Gestión y al Comité Asesor de Auditoría Independiente sobre la aplicación de los planes de reacción y respuesta a los riesgos y el perfil general de riesgo de la Organización

Entidad responsable: Oficina del Secretario General Adjunto, Departamento de Gestión

Fecha de aplicación: continuamente

- Programa de comunicación para la gestión del riesgo institucional: a) difusión del curso de aprendizaje en línea en Inspira; b) planificación de nuevos seminarios y sesiones de capacitación individual; c) desarrollo continuo de las páginas web de gestión del riesgo institucional y control interno en iSeek; y d) comunidad de intercambio de prácticas sobre la gestión del riesgo institucional

Entidad responsable: Oficina del Secretario General Adjunto, Departamento de Gestión

Fecha de aplicación: continuamente

V. Rendición de cuentas a nivel personal

Pactos de los funcionarios directivos superiores

49. La Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas racionalizó el modelo de pacto de 2014 y lo hizo más estratégico, centrándose en las cinco prioridades programáticas principales de cada funcionario directivo superior y los proyectos de reforma para transformar la gestión (Umoja y las IPSAS). La Junta también limitó las categorías de indicadores estándar de gestión a los relacionados con la gestión de los recursos humanos y financieros y la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión, que constituyen el núcleo de las responsabilidades del personal directivo superior.

50. La finalidad de estos cambios es no insistir tanto en el cumplimiento y dar al pacto un enfoque más estratégico orientado a los resultados. Además, con un menor número de indicadores, la Junta espera que el personal directivo superior esté en mejores condiciones de vigilar sus progresos a lo largo del año y adoptar las medidas correctivas que sean necesarias. Para apoyar estos esfuerzos, la propia Junta tiene la intención de llevar a cabo un examen de mitad de año de los progresos

logrados por el personal directivo superior en el cumplimiento de los objetivos que figuran en sus pactos.

51. Aunque la Junta ha reducido el número total de indicadores estándar en los pactos para 2014, decidió añadir un nuevo indicador de gestión de los recursos humanos en relación con el Sistema de Gestión de la Actuación Profesional y Perfeccionamiento, que forma el núcleo de la gestión basada en los resultados y la rendición de cuentas. Los niveles de cumplimiento y utilización de este sistema por parte de la Secretaría son insuficientes, lo que limita su capacidad para proporcionar a los miembros del personal comentarios constructivos sobre su perfeccionamiento y para lograr que rindan cuentas cuando su actuación profesional es insatisfactoria.

52. La actuación profesional de los funcionarios directivos superiores respecto de los indicadores estándar de gestión en los pactos sigue siendo desigual. Por ejemplo, una actuación profesional satisfactoria respecto del indicador relativo a la contratación de mujeres en todas las categorías de personal aumentó del 76% en 2011 al 87% en 2012, pero disminuyó del 38% en 2011 al 27% en 2012 respecto del indicador relativo a la contratación de mujeres en las categorías P-5 y D-1/D-2. Del mismo modo, el nivel de desempeño satisfactorio en relación con la presentación de los presupuestos de tecnología de la información y las comunicaciones aumentó del 75% en 2011 al 100% en 2012, mientras que una actuación profesional satisfactoria en relación con la presentación de propuestas para proyectos de tecnología de la información y las comunicaciones se redujo del 100% en 2011 al 73% en 2012. De manera casi uniforme, el personal directivo superior tuvo un desempeño deficiente en lo que respecta al indicador de cumplimiento de los plazos de contratación.

53. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos evaluó recientemente el funcionamiento del sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos y constató que si bien el 68% de los usuarios estaban de acuerdo en que el sistema de puntuación facilitaba una supervisión eficaz de la autoridad delegada y el 64% consideraba que el sistema de puntuación ayudaba a la entidad a lograr sus objetivos de recursos humanos, algunos usuarios se quejaron de la lentitud de las conexiones, el hecho de que los datos sobre el terreno no estuvieran actualizados y una falta de consecuencias en los casos de actuación insatisfactoria. Para hacer frente a esta situación, la Oficina está elaborando informes trimestrales instantáneos generados automáticamente a fin de poner en conocimiento de los administradores problemas de actuación profesional relacionados con el sistema de puntuación. Por su parte, la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se ha comprometido a limpiar completamente los datos sobre recursos humanos a más tardar 30 días después del fin de cada mes al objeto de proporcionar datos más puntuales a los usuarios del sistema de puntuación sobre el terreno.

54. La Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas está alentando a los jefes de los departamentos y las misiones a que integren el examen de los indicadores de desempeño en materia de recursos humanos en sus conversaciones periódicas de gestión con el personal directivo superior. La Junta también tiene la intención de dar a conocer los resultados del desempeño a entidades de tipo similar para alentar el intercambio de las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas. Además, la Junta solicitó a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos que proporcionara información detallada en su reunión de enero de 2014 en relación con

los problemas subyacentes en materia de contratación en general y contratación de mujeres para altos cargos en particular.

55. En el párrafo 9 de su resolución [67/253](#) sobre los progresos en el establecimiento de un sistema de rendición de cuentas en la Secretaría, la Asamblea General solicitó al Secretario General que considerase la posibilidad de que los pactos fueran de dominio público. Los pactos son instrumentos de gestión que el Secretario General, en su calidad de más alto funcionario administrativo de la Organización, emplea para asignar responsabilidades a los funcionarios directivos superiores y hacer que rindan cuentas personalmente.

56. Ante todo, los pactos deben cumplir su objetivo primordial y establecer líneas claras de responsabilidad y rendición de cuentas para el personal directivo superior en lo que respecta a la estrategia general de gestión del Secretario General para la aplicación de los mandatos de los Estados Miembros. Teniendo presente este objetivo primordial, la “visibilidad” de este instrumento de gestión debe equilibrar las exigencias de transparencia por un lado y las complejas dimensiones de la gestión por el otro. Para apoyar este objetivo final, se necesitan un cierto grado de preparación especializada en materia de gestión institucional y un conocimiento del funcionamiento interno de la Organización. Por tanto, después de un detenido análisis, la Junta recomendó mantener la práctica actual de publicar los pactos y las evaluaciones de la actuación profesional de dicho personal en iSeek, pero no en el sitio web externo, con lo cual estuvo de acuerdo el Secretario General.

Plan de acción

57. El plan de acción para los pactos especifica que la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas lleve a cabo un examen de mitad de año de la actuación profesional del personal directivo superior comparándola con los objetivos fijados en sus pactos. Las entidades responsables son la Junta y las oficinas que supervisan y proporcionan datos sobre los indicadores de gestión en los pactos. La fecha de aplicación es julio de 2014.

Gestión de la actuación profesional y perfeccionamiento

58. Para apoyar la aplicación del Sistema de Gestión de la Actuación Profesional y Perfeccionamiento, promulgado en abril de 2010 ([ST/AI/2010/5](#)), el Secretario General continuó con el despliegue del Programa de Capacitación sobre Gestión y Perfeccionamiento de la Actuación Profesional para Directores y Supervisores, de carácter obligatorio. Este programa de capacitación refuerza las mejores prácticas en materia de actuación profesional y perfeccionamiento y pone de relieve el nexo entre los planes de trabajo individuales y los mandatos de la Organización, así como la necesidad de abordar eficazmente los casos de desempeño insatisfactorio. A fin de asegurar la máxima accesibilidad y el aprendizaje continuo, dichos programas se imparten cada vez más mediante un enfoque de aprendizaje combinado. Además, se está preparando un programa de aprendizaje en línea para el personal en general sobre la importancia de la rendición de cuentas para la actuación profesional.

59. Las reformas en curso del sistema de gestión de la actuación profesional se orientan principalmente a fortalecer el papel del personal directivo superior y responder de manera efectiva a casos de desempeño insatisfactorio, sin olvidar las actividades para reconocer y premiar los ejemplos de desempeño sobresaliente. Un paso decisivo hacia la rendición de cuentas del personal directivo superior es la

inclusión por el Secretario General de un indicador relativo a la gestión de la actuación profesional en los pactos de 2014. El Secretario General también está garantizando que todos los nuevos Subsecretarios Generales y Secretarios Generales Adjuntos sean informados de la importancia de la rendición de cuentas para una gestión eficaz de la actuación profesional en sus respectivos departamentos, oficinas o misiones y del cumplimiento de los plazos establecidos.

60. En lo que respecta a reconocer y premiar el buen desempeño, el Grupo de Trabajo sobre la Gestión de la Actuación Profesional y Perfeccionamiento del Comité del Personal y la Administración ha elaborado un proyecto de documento sobre premios y reconocimientos, basado en la experiencia de muy diversas organizaciones exitosas, con la finalidad primordial de fomentar una cultura de aprecio.

Plan de acción

61. El plan de acción puede resumirse de la siguiente manera:

- Revisión de la política y la herramienta de gestión electrónica de la actuación profesional (ePerformance) para simplificar y aclarar los procesos

Entidad responsable: Oficina de Gestión de Recursos Humanos

Fecha de aplicación: continuamente a lo largo de 2014 y 2015

- Desarrollo de programas de aprendizaje en línea para el personal directivo y el personal en general sobre la gestión de la actuación profesional a fin de aumentar la accesibilidad de esos programas de aprendizaje

Entidad responsable: Oficina de Gestión de Recursos Humanos

Fecha de aplicación: continuamente a lo largo de 2014 y 2015

- Mejora de la capacidad de presentación de informes (sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos), para garantizar un mejor seguimiento

Entidad responsable: Oficina de Gestión de Recursos Humanos

Fecha de aplicación: continuamente

- Promulgación de orientaciones en relación con los premios y el reconocimiento

Entidad responsable: Oficina de Gestión de Recursos Humanos

Fecha de aplicación: 2015

- Publicación de directrices detalladas sobre la evaluación del personal y el manejo de casos de desempeño insatisfactorio

Entidad responsable: Oficina de Gestión de Recursos Humanos

Fecha de aplicación: primer trimestre de 2014

Actividades de la Dependencia de Evaluación Interna con fines de gestión y rendición de cuentas

62. El sistema de justicia interna de la Secretaría está integrado por tres componentes en su dimensión oficial: el proceso de evaluación interna, el Tribunal

Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas y el Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas. Esta sección del presente informe se centra en la evaluación interna, que es el primer paso obligatorio para los funcionarios que desean impugnar una decisión administrativa y ofrece a los funcionarios directivos la oportunidad de revocar o rectificar decisiones indebidas.

63. Como se indica en el cuadro 1, el porcentaje de decisiones administrativas impugnadas que fueron confirmadas en exámenes de evaluación interna aumentó del 84% en 2010 al 97% en 2011 y siguió siendo elevado en 2012, con un 95%, sin contar los casos solucionados por vía no contenciosa. Al 30 de junio de 2013, en el 87% de los casos examinados por el Tribunal Contencioso-Administrativo respecto de reclamaciones presentadas por funcionarios tras recibir evaluaciones internas en 2012, el Tribunal confirmó por diferentes motivos, o confirmó en parte, las recomendaciones de la Dependencia de Evaluación Interna de la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión.

Cuadro 1

Resultados de las solicitudes de evaluación interna al 31 de diciembre de 2012 (sin contar los casos solucionados por vía no contenciosa)

	<i>Solicitudes de evaluación interna (porcentaje del total entre paréntesis)</i>			<i>Total^a</i>
	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	
Decisión confirmada	107 (84)	499 (97)	239 (95)	894 (92)
Confirmada parcialmente	2 (1,5)	2 (0)	2 (1)	23 (2)
Revocada	16 (3)	11 (2)	10 (4)	46 (5)
Decisión de otro tipo ^b	2 (1,5)	3 (1)	0 (0)	8 (1)
Total	127 (100)	515 (100)	251 (100)	971 (100)

^a Las cifras se han redondeado e incluyen los datos correspondientes al período comprendido entre el 1 de julio y el 31 de diciembre de 2009 (49 decisiones confirmadas, 17 confirmadas parcialmente, 9 revocadas y 3 decisiones de otro tipo).

^b Incluye solicitudes respecto de las cuales se consideró superflua una evaluación interna, habida cuenta de que el funcionario había presentado al mismo tiempo una reclamación ante el Tribunal Contencioso-Administrativo.

Rendición de cuentas de los directivos

64. En todos los casos en que las decisiones son revocadas o que se solucionan por vía no contenciosa, la Dependencia de Evaluación Interna explica al responsable de adoptar la decisión el análisis jurídico en que se basa la recomendación. En 2012, en relación con dos solicitudes de evaluación interna que se solucionaron por vía no contenciosa, la propuesta de solución y el examen de rendición de cuentas se señalaron por escrito a la atención de los responsables de adoptar decisiones y sus supervisores, y se solicitó que reconocieran con su firma que habían examinado el asunto. El hecho de que una decisión administrativa sea revocada es de por sí una medida de rendición de cuentas, que el director y el jefe de su oficina hacen notar y que sirve de enseñanza adquirida.

65. En los casos en que la Dependencia de Evaluación Interna considera que el contencioso puede afectar a todo el sistema, la Dependencia recomienda que el departamento en cuestión examine de nuevo el asunto o recuerde a su personal la necesidad de seguir las directrices pertinentes.

66. Sobre la base de las tendencias y las enseñanzas adquiridas en el examen de las decisiones administrativas impugnadas por la Dependencia de Evaluación Interna, así como los fallos del Tribunal Contencioso-Administrativo y del Tribunal de Apelaciones, el Secretario General Adjunto de Gestión facilita a los administradores “guías sobre las enseñanzas adquiridas”.

67. Además, la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas examina anualmente los resultados de los procedimientos de justicia interna con fines de gestión y rendición de cuentas. En su examen más reciente, la Junta identificó dos nuevas tendencias: la necesidad de una gestión de la actuación profesional más eficaz y puntual y la importancia de reducir las demoras en la adopción de decisiones que afectan al personal. La Jefa de Gabinete, en su calidad de Presidenta de la Junta, se dirigió por escrito a los funcionarios directivos superiores señalando a su atención esas conclusiones, destacando la necesidad de un fuerte liderazgo basado en el ejemplo y recordándoles que tenían a su disposición actividades de capacitación y otros recursos para recibir orientación sobre la gestión del personal.

VI. Fortalecimiento de la rendición de cuentas en las misiones sobre el terreno

68. En lo que respecta a la rendición de cuentas en las misiones sobre el terreno, a nivel personal y de gestión, la Organización ha proseguido con la aplicación del marco integrado de conducta y disciplina (véase [A/66/679](#), párrs. 126 y 127). Se prestó especial atención a la puesta en marcha de iniciativas en el marco del programa de acción reforzado para prevenir la explotación y los abusos sexuales (véase [A/67/766](#), secc. IV).

69. En el marco de una de esas iniciativas, los Secretarios Generales Adjuntos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, Asuntos Políticos y Apoyo a las Actividades sobre el Terreno publicaron conjuntamente directrices al personal uniformado y no uniformado que presta servicios en las misiones sobre el terreno y subrayaron ámbitos susceptibles de rendición de cuentas a nivel personal e institucional. La Secretaría también nombró un equipo de expertos independientes para realizar visitas de evaluación a las cuatro misiones con los niveles más altos de presuntos casos de explotación y abusos sexuales a fin de analizar los factores que contribuyen a esa situación y buscar una solución general. Se están examinando las conclusiones y recomendaciones que figuran en los informes de los expertos, las cuales serán objeto de nuevas consultas. Las recomendaciones convenidas se incluirán en las actividades de control de riesgos.

70. Se están celebrando consultas para ultimar una política de rendición de cuentas en materia de conducta y disciplina en las misiones sobre el terreno, con su marco de rendición de cuentas y su mecanismo de puntuación correspondientes, cuya aplicación servirá para evaluar los esfuerzos de los jefes y comandantes en la prevención de faltas de conducta y la respuesta a presuntas faltas de conducta, incluidos la explotación y los abusos sexuales.

71. La Secretaría envió a las misiones sobre el terreno directrices sobre la aplicación de la resolución 66/93 de la Asamblea General, relativa a la exigencia de responsabilidades penales. En esas directrices se hizo hincapié en la necesidad de comunicar a la Sede las denuncias que pudieran suponer una conducta delictiva y en la obligación de colaborar con el Estado anfitrión en todas las investigaciones necesarias en los casos en que la presunta conducta indebida de funcionarios y expertos de las Naciones Unidas en misión pudiera ser constitutiva de delito.

72. Otras medidas para fortalecer la rendición de cuentas son la necesidad continua de que los jefes de las misiones empleen prácticas de control de riesgos en sus procesos de adopción de decisiones, concretamente en lo que respecta a los riesgos específicos de la explotación y los abusos sexuales en las misiones sobre el terreno, y de que los fiduciarios principales preparen cartas de representación al final de cada ejercicio económico.

73. Además, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno siguió progresando en la aplicación de la gestión del riesgo institucional en las misiones sobre el terreno, incluida la evaluación estratégica de los riesgos, ya casi finalizada, para la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Se han designado ya coordinadores de control de riesgos en las operaciones de mantenimiento de la paz y se está haciendo lo mismo en las misiones políticas especiales, y se ha establecido una comunidad de práctica.

74. Por último, a fin de garantizar el cabal cumplimiento por las misiones sobre el terreno del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas (ST/SGB/2013/4), el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno también supervisa y apoya modalidades de delegación de autoridad en materia de adquisiciones a las oficinas sobre el terreno.

Plan de acción

75. El plan de acción puede resumirse de la siguiente manera:

- Finalización de una política de rendición de cuentas en materia de conducta y disciplina en las misiones sobre el terreno, con su marco de rendición de cuentas y su mecanismo de puntuación

Entidad responsable: Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno

Fecha de aplicación: 2014

- Examen de las cartas de representación

Entidad responsable: Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno

Fecha de aplicación: cuarto trimestre de 2014

- Introducción de prácticas de control de riesgos en determinadas zonas “a título experimental”

Entidad responsable: Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno

Fecha de aplicación: estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, primer trimestre de 2014; Servicio de Asesoramiento en Derecho Penal y Asuntos Judiciales y Servicio de Conducta y Disciplina, segundo trimestre de 2014

VII. Ética y rendición de cuentas

Riesgos que afrontan las Naciones Unidas en materia de ética

76. Las Naciones Unidas afrontan tres tipos de riesgos que afectan a la ética y al prestigio de la Organización: a la integridad individual, a la integridad de los procesos y a la integridad institucional. La labor de la Oficina de Ética hasta la fecha se ha centrado principalmente en los riesgos a la integridad individual. La Oficina administra el programa de declaración de la situación financiera, la iniciativa de declaraciones públicas voluntarias, la política de protección contra las represalias y la política de divulgación y educación, que son ejemplos de la labor realizada para determinar y mitigar riesgos a la integridad individual. La Oficina ha proporcionado servicios de consulta y asesoramiento normativo en relación con varios riesgos a la integridad de los procesos, como sistemas de notificación y denuncia, mecanismos de investigación interna y modalidades de confidencialidad.

77. Además, la Oficina recibe cada vez más peticiones de consulta sobre los riesgos a la integridad institucional que puedan surgir en relación con las principales iniciativas, como el programa de derechos humanos, la impunidad, la independencia y la diligencia debida frente a terceros en materia de adquisiciones. En el informe más reciente del Secretario General sobre la Oficina de Ética (A/68/348) se detallan las actividades y los resultados de la Oficina.

Actividades en curso e iniciativas recientes para fortalecer la ética en la Organización

78. El compromiso de la Oficina de Ética de ampliar sus actividades de divulgación, concienciación y educación en materia de ética ha dado lugar a un aumento significativo de la utilización de sus servicios por el personal. Cada año, aproximadamente el 2% del total de la fuerza de trabajo solicita los servicios de la Oficina de Ética. El sitio web de la Oficina (www.un.org/es/ethics), disponible en los seis idiomas oficiales de las Naciones Unidas, facilita la misma información al personal y al público en general. Al cabo de su primer año completo de funcionamiento, el sitio web había recibido más de 60.000 visitas.

79. La Oficina también participa en iniciativas centradas en los riesgos a la integridad de los procesos y a la integridad institucional, concretamente sobre el comportamiento de liderazgo ético y los servicios de medición y evaluación. Por ejemplo, la Oficina ha jugado un papel consultivo en la mitigación de riesgos a la ética y al prestigio de la Organización derivados de iniciativas de asociación entre múltiples interesados, así como el recurso a fuentes extrapresupuestarias en busca de apoyo financiero.

80. La Oficina ha iniciado un examen independiente de la actual política de protección contra las represalias, que se centra en mejorar la forma en que la Organización alienta la denuncia de faltas de conducta graves, protege a los denunciantes de irregularidades de posibles represalias e interviene para evitar que se produzcan represalias.

81. Junto con otros departamentos, la Oficina de Ética participa activamente en consultas sobre la manera de mejorar la notificación de faltas de conducta observadas por miembros del personal, mediante un sistema centralizado de

admisión de denuncias, todavía en proyecto, y un proceso simplificado de investigación interna.

82. En 2012-2013, la Oficina de Ética puso en marcha diálogos sobre liderazgo para asegurar que todos los funcionarios participasen en conversaciones anuales sobre ética. La Oficina elaboró una guía de debate autoejecutable sobre lo que significa ser un funcionario internacional, centrandó la atención en el juramento del cargo de las Naciones Unidas. Al 31 de agosto de 2013, se habían impartido dichos diálogos a más del 40% de los funcionarios (incluidos todos los funcionarios de contratación internacional y nacional).

83. La Directora de la Oficina de Ética ha organizado sesiones confidenciales de orientación ética con Subsecretarios Generales y Secretarios Generales Adjuntos recién incorporados o recién nombrados, y la mayoría de los altos cargos asisten a dichas sesiones en los 12 meses siguientes a su nombramiento.

84. La Directora de la Oficina de Ética también realizó evaluaciones confidenciales del comportamiento de liderazgo ético de los Secretarios Generales Adjuntos que firman pactos del personal directivo superior. Entre 2011 y 2013, la Directora proporcionó respuestas sobre determinados puntos fuertes y débiles en materia de comportamiento a 26 altos cargos, incorporando información facilitada a los niveles superiores por más de 1.500 miembros del personal. Los resultados de esas evaluaciones se incorporarán en un nuevo modelo de comportamiento de liderazgo ético para el personal directivo superior.

85. En 2012, la Oficina de Ética llevó a cabo una evaluación formal de los riesgos a la ética y al prestigio de las misiones sobre el terreno de las Naciones Unidas en respuesta a solicitudes de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y del Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. En dicha evaluación se determinó la probabilidad de que surgieran riesgos y la posible gravedad de la incidencia de tales riesgos en la capacidad de las Naciones Unidas para cumplir su mandato de mantenimiento de la paz.

Plan de acción

86. El plan de acción puede resumirse de la siguiente manera:

- Puesta en marcha de un programa introductorio de capacitación ética en línea, rediseñado con el apoyo y la asistencia del Departamento de Gestión

Entidad responsable: Oficina de Ética (con apoyo del Departamento de Gestión)

Fecha de aplicación: 2014

- Examen amplio del marco normativo para el boletín del Secretario General relativo a la protección del personal contra represalias por denunciar faltas de conducta o por cooperar con auditorías o investigaciones debidamente autorizadas ([ST/SGB/2005/21](#))

Entidad responsable: Oficina de Ética (con la aportación y el apoyo del Departamento de Gestión, la Oficina de Asuntos Jurídicos y la Oficina de Servicios de Supervisión Interna)

Fecha de aplicación: 2014

- Examen amplio del marco normativo para el boletín del Secretario General relativo a la declaración de la situación financiera y declaración de intereses ([ST/SGB/2006/6](#)), y propuestas de enmiendas al mismo

Entidad responsable: Oficina de Ética (con la aportación y el apoyo de la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y la Oficina de Asuntos Jurídicos)

Fecha de aplicación: 2014

- Propuesta de un modelo de liderazgo ético para el personal directivo superior basado en los datos agregados obtenidos de los ciclos de evaluación del comportamiento de liderazgo ético correspondientes a 2011 y 2013

Entidad responsable: Oficina de Ética (con la aportación y el apoyo del Departamento de Gestión y la Oficina Ejecutiva del Secretario General)

Fecha de aplicación: cuarto trimestre de 2014

VIII. Causas profundas de los problemas sistémicos detectados en los informes de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas

87. En su resolución [67/253](#), la Asamblea General hizo suya la recomendación de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (véase [A/67/776](#), párr. 22) de que debían realizarse esfuerzos adicionales para afrontar las causas profundas de las cuestiones recurrentes detectadas por la Junta de Auditores. El Departamento de Gestión, en coordinación con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, llevó a cabo un análisis de los informes más recientes de la Junta, cuyos resultados figuran en los anexos del presente informe.

IX. Fortalecimiento de la rendición de cuentas en materia de adquisiciones

88. A continuación se indican las iniciativas más recientes emprendidas por la Secretaría para fortalecer la rendición de cuentas en el proceso de adquisiciones.

Delegación de autoridad

89. En abril de 2013, la División de Adquisiciones de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo del Departamento de Gestión, elaboró una matriz revisada sobre la delegación de autoridad en materia de adquisiciones para la Sede de las Naciones Unidas y dio a conocer una matriz totalmente nueva de delegación de autoridad en materia de adquisiciones para el personal de las misiones, en el que se esboza claramente la autoridad de aprobación y firma respecto de cada una de las actividades de adquisición en todos los niveles.

Código de Conducta de los Proveedores de las Naciones Unidas

90. El Código de Conducta de los Proveedores fue revisado en 2013 y aprobado por los miembros de la Red de Adquisiciones del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, ampliando su alcance a todas las entidades del sistema de las Naciones

Unidas. Ahora todos los proveedores están obligados a aceptar el Código de Conducta de los Proveedores como parte del proceso de inscripción de proveedores en el Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas.

Capacitación en materia de adquisiciones

91. La División de Adquisiciones sigue proporcionando cursos de capacitación en línea sobre adquisiciones que están a disposición de todo el personal de las Naciones Unidas y son obligatorios para el personal de adquisiciones de la Sede. A fines de octubre de 2013, se habían expedido un total de 3.880 certificados que acreditan haber completado los diversos cursos de capacitación en materia de adquisiciones, incluidos 988 certificados del curso de capacitación titulado *Ethics and integrity in procurement* (Ética e integridad en las adquisiciones). Antes de la introducción de la versión en línea de este curso, se había impartido de manera presencial a más de 1.200 miembros del personal.

Indicadores clave de desempeño relativos a la rendición de cuentas en materia de adquisiciones

92. La División de Adquisiciones ha elaborado varios indicadores clave del desempeño para supervisar las adjudicaciones de proveedor único y los casos *ex post facto*, así como para evaluar el desempeño y el cumplimiento de los plazos previstos. Los indicadores estarán totalmente a punto y disponibles a finales de 2014, e incluyen:

- Ciclo de las órdenes de compra o la suscripción de contratos: promedio de días laborables transcurridos desde la creación de la oferta hasta la emisión de la orden de compra o la suscripción del contrato
- Ciclo de expedición de órdenes de compra: promedio de días laborables transcurridos desde la recepción del pedido hasta la expedición de la orden de compra (sin que medie un contrato)
- Ciclo de expedición de órdenes de compra: promedio de días laborables transcurridos desde la recepción del pedido hasta la expedición de la orden de compra (con la existencia de un contrato)
- Casos con un único proveedor: porcentaje de casos en los que existe un único proveedor
- Diversidad de proveedores: porcentaje de proveedores invitados de países en desarrollo, países en transición y países menos adelantados
- Preparación de casos para su presentación al Comité de Contratos de la Sede: promedio de días laborables transcurridos desde que el Comité de Contratos de la Sede incoa un caso hasta su presentación
- Casos devueltos por el Comité de Contratos de la Sede: porcentaje de casos devueltos al menos una vez por el Comité de Contratos de la Sede
- Proporción de casos de adquisiciones con examen del contrato *ex post facto* presentados al Comité de Contratos de la Sede: número de casos de adquisiciones con examen del contrato *ex post facto* presentados al Comité de Contratos de la Sede.

93. Además, la División de Adquisiciones tiene previsto aplicar una serie de nuevos indicadores clave del desempeño después de la plena implantación de Umoja, incluidas las necesarias capacidades de inteligencia empresarial, para seguir aumentando la rendición de cuentas y mejorar el control interno.

X. Rendición de cuentas en casos de mala gestión o decisiones indebidas

Exigir responsabilidad al personal por faltas de conducta

94. La instrucción administrativa sobre medidas y procedimientos disciplinarios revisados (ST/AI/371 y Amend.1) y el boletín del Secretario General sobre la prohibición de la discriminación y el acoso, incluidos el acoso sexual y el abuso de poder (ST/SGB/2008/5) son, junto con el Estatuto y el Reglamento del Personal, los dos instrumentos principales en que se describen los tipos de conducta que se pueden sancionar con medidas disciplinarias. Ambas instrucciones administrativas están en proceso de revisión, que está previsto finalice en 2014.

95. Durante el año más reciente del que se tienen datos, que abarca el período comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013, se impusieron un total de 43 medidas disciplinarias. El mayor número de casos correspondió a las categorías de fraude/falsa declaración y hurto/malversación con 12 (28%) y 11 (26%) casos, respectivamente. De los 12 casos de fraude/falsa declaración, un funcionario fue destituido (8%), nueve miembros del personal se separaron del servicio (75%) y dos recibieron otras sanciones disciplinarias (17%). De los 11 casos de hurto/malversación, tres funcionarios fueron destituidos (27%), siete funcionarios se separaron del servicio (64%) y un funcionario recibió una sanción disciplinaria (9%). En lo que respecta a las demás categorías de faltas de conducta, durante el período comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013, se produjo un caso de explotación y abuso sexual (2%) que dio lugar a la destitución del funcionario (100%), un caso de agresión (2%), que dio lugar a la separación del servicio del funcionario (100%), cinco casos de acoso (12%), que dieron lugar a la imposición de otras sanciones disciplinarias a cinco miembros del personal (100%), dos casos de uso indebido de activos de las Naciones Unidas (5%), que dieron lugar a la destitución de un funcionario (50%) y la imposición de una sanción disciplinaria a otro (50%), un caso de uso indebido de los recursos de tecnología de la información y las comunicaciones (2%), que dio lugar a la imposición de una sanción disciplinaria a un funcionario (100%), dos casos de negligencia grave (en el contexto de un hurto) (5%), que dieron lugar a la destitución de un funcionario (50%) y la separación del servicio de otro (50%), dos casos de comportamiento inapropiado o perturbador (5%), que dieron lugar a la destitución de un funcionario (50%) y la separación del servicio de otro (50%), dos casos de irregularidades en las adquisiciones (5%), que dieron lugar a la imposición de sanciones disciplinarias a dos miembros del personal (100%), y otros cuatro casos (9%), que dieron lugar a la imposición de sanciones disciplinarias a cuatro miembros del personal (100%).

XI. Recomendaciones a la Asamblea General

96. 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.

Anexo I

Medidas adoptadas para afrontar las causas profundas de las cuestiones recurrentes detectadas por la Junta de Auditores en sus informes sobre las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

<i>Cuestiones recurrentes</i>	<i>Causas profundas</i>	<i>Medidas adoptadas por los administradores para afrontar las causas profundas</i>
Situación financiera y gestión financiera		
Creación de un gran número de obligaciones por liquidar al final del ejercicio	El aumento de obligaciones al final del ejercicio económico corresponde al período de tiempo necesario para completar el proceso de adquisición en el caso de operaciones de mantenimiento de la paz complejas. Además, los costos de varias partidas importantes, como los reembolsos a los países que aportan contingentes, se difieren intencionadamente hasta el final del ejercicio para asegurar que las obligaciones finales correspondientes al ejercicio presupuestario sean exactas	La Administración hace lo posible para que los gastos se contabilicen en las cuentas como obligaciones en el momento de contraer el compromiso. La reducción en el número de obligaciones de períodos anteriores anuladas observada por la Junta de Auditores en el párrafo 14 de su informe sobre las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas (A/67/5 (Vol. II)) se debe a los constantes recordatorios enviados a las misiones y a un firme examen de las obligaciones por liquidar, tanto en las misiones como en la Sede de las Naciones Unidas. La Administración continuará trabajando con las misiones para asegurar que solo se mantengan en las cuentas las obligaciones válidas. También se espera que la introducción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) contribuya a resolver esta cuestión
Gestión de activos		
Discrepancias en materia de bienes no fungibles	En muchos casos, las adversas condiciones de seguridad sobre el terreno impiden acceder a los lugares en que se encuentran los activos	Los resultados del desempeño en la administración de bienes en lo que respecta a la conciliación de discrepancias y la exactitud en los registros de bienes no fungibles han mejorado durante el período anterior a los saldos de apertura con arreglo a las IPSAS: <ul style="list-style-type: none"> • Las misiones de mantenimiento de la paz en curso progresaron en lo que respecta al examen y la conciliación de discrepancias relacionadas con la exactitud en los registros, con un porcentaje de discrepancias examinadas y conciliadas del 98% al final del ejercicio económico 2012/13, en comparación con el 62% al final del ejercicio económico 2008/09, el 72% al final del ejercicio económico 2009/10, el 83% al final del ejercicio económico 2010/11, y el 91% al final del ejercicio económico 2011/12

<i>Cuestiones recurrentes</i>	<i>Causas profundas</i>	<i>Medidas adoptadas por los administradores para afrontar las causas profundas</i>
Se mantienen en existencias artículos no fungibles en las misiones durante más de un año	Ni la Sede ni las misiones tuvieron plenamente en cuenta los bienes en existencias al hacer los pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Asimismo, el número de artículos que figuraban como “aún no localizados” y eran objeto de discrepancias descendió en un 43%, de 4.194 artículos al final del ejercicio económico 2011/12 a 2.376 al final del ejercicio económico 2012/13 <p>El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha distribuido instrucciones a todas las misiones en curso para que tengan en cuenta sus niveles de existencias, contratos marco, existencias para el despliegue estratégico, excedentes declarados por otras misiones y el tiempo de tramitación de las compras durante el proceso de planificación de las adquisiciones. Asimismo, el Departamento ha establecido un mecanismo de control interno para examinar y autorizar todos los bienes de valor superior a 1 millón de dólares adquiridos por las misiones, incluso tras la aprobación del plan de adquisiciones de la misión. En marzo de 2013, el Departamento traspasó el proceso de planificación de las adquisiciones para las misiones al Centro Mundial de Servicios de las Naciones Unidas. Para fortalecer aún más la planificación de las adquisiciones y asegurar la coordinación y el seguimiento de todos los elementos del proceso, así como su disponibilidad para los diversos componentes en la Sede, en mayo de 2013 la Oficina del Subsecretario General de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno pasó a ser el principal receptor de todos los planes de adquisiciones de las misiones</p> <p>Además de las medidas mencionadas para fortalecer la planificación de las adquisiciones, el Departamento ha establecido un mecanismo de examen periódico de supervisión de la utilización de activos en las misiones sobre el terreno, en relación con el cual se ha pedido a las misiones que utilicen los instrumentos de inteligencia empresarial e indicadores clave de desempeño, como las “existencias anticuadas”, “excedente positivo” y “plazo de utilización de equipo”, a fin de evaluar las tasas de utilización de equipo y establecer una estrategia óptima de distribución de mercancías. Además, el Departamento desarrolló una capacidad de gestión mundial de activos, tras el traspaso de las funciones de gestión de activos al Centro Mundial de Servicios</p>

Cuestiones recurrentes	Causas profundas	Medidas adoptadas por los administradores para afrontar las causas profundas
Retrasos en el paso a pérdidas y ganancias y la enajenación de bienes en las misiones	En muchos casos, el proceso de enajenación se vio obstaculizado por la falta de cooperación y las restricciones impuestas por las autoridades locales, las condiciones desfavorables o malas del mercado local y la falta de proveedores cualificados	<p>En la directiva del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el terreno y el plan de trabajo en materia de administración de bienes para el ejercicio económico correspondiente a 2013 se estableció el paso a pérdidas y ganancias y la enajenación como prioridad para las misiones sobre el terreno</p> <p>Se aplicó plenamente la delegación de autoridad revisada respecto de la gestión de los bienes, que dio como resultado un proceso racionalizado de paso a pérdidas y ganancias en el que se eliminó el examen de las Juntas Locales de Fiscalización de Bienes para casos de enajenación rutinarios y de bajo riesgo. Las medidas adoptadas por el Departamento durante el período que se examina han dado resultados, como lo demuestra el mejor desempeño logrado en las siguientes esferas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El calendario del proceso para el paso a pérdidas y ganancias durante los dos últimos ejercicios financieros ha mejorado considerablemente (de 149 días a 99 días) y ahora se encuentra dentro del margen de tolerancia (plazo previsto de 90 días con un margen de tolerancia de 30 días) • El calendario de la enajenación mediante el proceso de venta comercial ha mejorado en comparación con el anterior ejercicio económico para los casos concluidos y pendientes. El calendario de las ventas comerciales pendientes (106 días) está ya dentro del plazo previsto de 180 días

Gestión de las adquisiciones y los contratos

El valor total de los casos <i>ex post facto</i> aumentó de 179,9 millones de dólares en 2008/09 a 233,7 millones de dólares en 2011/12 ^a	En general, las causas profundas de los casos <i>ex post facto</i> son las situaciones de urgencia, la mala gestión de algunos contratos, una planificación inadecuada y la lentitud en la tramitación de los casos presentados al comité de contratos local	El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno promulgó una nueva política de gestión de contratos, en vigor desde abril de 2012, y designó un jefe de gestión de contratos en el Centro Mundial de Servicios para ayudar a las misiones a aplicar la nueva política y resolver cuestiones de gestión de contratos. El Departamento está haciendo un seguimiento de los casos de adquisiciones sobre el terreno que requieren la adopción de medidas por la Sede para reducir al mínimo las demoras y reducir la incidencia de casos <i>ex post facto</i> . Además el Departamento exige ahora que todas las misiones presenten una declaración con sus adquisiciones <i>ex post facto</i> en la que se detallen las medidas que se han adoptado para evitar que se repitan
--	--	--

Cuestiones recurrentes	Causas profundas	Medidas adoptadas por los administradores para afrontar las causas profundas
Gestión del parque automotor		
La dotación de vehículos ligeros para pasajeros en las misiones superaba la tasa requerida	<p>No se examinó periódicamente la dotación de vehículos en las misiones para determinar si se podían obtener economías</p> <p>Factores como la reducción de determinadas misiones, los cambios en los mandatos de las misiones y los exámenes de la dotación del personal han dado lugar a recortes de personal, con lo cual las existencias de vehículos ligeros para pasajeros son superiores a los niveles indicados</p>	<p>El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno estableció un robusto sistema para examinar periódicamente las existencias de vehículos ligeros para pasajeros de las misiones comparándolas con las dotaciones estándar que se aplican a las diversas categorías de personal. El Departamento administra los excedentes y las carencias desde una perspectiva mundial y promueve medidas para que la dotación de vehículos ligeros para pasajeros en las misiones se ajuste o esté por debajo de los límites máximos calculados. En los análisis y exámenes realizados durante los ejercicios económicos 2011/12 y 2012/13 se determinaron excedentes de vehículos, que en última instancia se utilizaron para compensar las necesidades en otras misiones. Las consiguientes transferencias de vehículos entre misiones y un riguroso examen de las adquisiciones han contribuido directamente a la obtención de economías en la Organización</p>

^a La Administración desea aclarar que, si bien puede haber aumentado el valor total de los casos *ex post facto*, el número de casos registró un descenso general de 100 casos en 2010 a menos de 40 en 2012.

Anexo II

Medidas adoptadas para afrontar las causas profundas de las cuestiones recurrentes detectadas por la Junta de Auditores en sus informes sobre esferas de actividad de las Naciones Unidas no relacionadas con las operaciones de mantenimiento de la paz

<i>Cuestiones recurrentes</i>	<i>Causas profundas</i>	<i>Medidas adoptadas por los administradores para afrontar las causas profundas</i>
Gestión de proyectos y fondos fiduciarios		
Demoras en el cierre de fondos fiduciarios innecesarios	<p>Demoras por parte de algunos donantes para proporcionar respuestas y acordar cómo deben liquidarse los saldos de los fondos fiduciarios</p> <p>En muchos casos los donantes no desean la devolución de los saldos no utilizados y los saldos de algunos fondos fiduciarios son insignificantes</p> <p>Se prevé que algunos de los fondos fiduciarios, pese a estar inactivos recientemente, vuelvan a estar activos más adelante</p>	El cierre de fondos fiduciarios innecesarios es objeto de examen periódico por la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, con seguimiento por parte de las oficinas pertinentes
Planificación de programas e información sobre la ejecución		
Los marcos lógicos y el sistema de gestión basada en los resultados son insuficientes	<p>La capacitación del personal en materia de marcos lógicos y gestión basada en los resultados es insuficiente</p> <p>La naturaleza de la labor de la Secretaría, que comprende funciones normativas, sustantivas y de apoyo, dificulta la formulación de marcos lógicos, ya que dicha labor no es fácil de cuantificar o medir</p>	<p>La Secretaría ha hecho progresos en esas esferas gracias a los constantes esfuerzos de los directores de programas con el apoyo del Departamento de Gestión</p> <p>Un grupo de trabajo sobre la gestión basada en los resultados, organizado por el Secretario General Adjunto de Gestión, ha formulado recomendaciones en materia de capacitación, promoción y divulgación, así como sobre la elaboración de módulos de capacitación, que se introducirían en un enfoque por etapas, a fin de mejorar la aplicación de la gestión basada en los resultados (véase la sección III del presente informe). Además, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General continuará su colaboración con los directores de programas en lo que respecta a la preparación los documentos de programas y planificación de la Organización para mejorar la calidad de los marcos lógicos</p>

<i>Cuestiones recurrentes</i>	<i>Causas profundas</i>	<i>Medidas adoptadas por los administradores para afrontar las causas profundas</i>
Gestión de activos		
Los controles para la gestión de los activos son insuficientes: el registro de nuevos activos es incompleto; las verificaciones físicas y los recuentos de los inventarios son insuficientes; y la conciliación entre los inventarios físicos y los datos contables es incompleta	Con arreglo a las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas (UNSAS), los bienes se contabilizan como gastos en el ejercicio económico en que se adquieren, lo que dificulta su riguroso seguimiento. Además, la Organización no dispone actualmente de un sistema institucional que apoye un proceso de gestión de activos de principio a fin (desde su adquisición hasta su liquidación)	Con la introducción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), que exigen una contabilidad basada íntegramente en valores devengados, la Secretaría está haciendo un gran esfuerzo para aumentar los controles en la gestión de activos. La Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo colaboran en la preparación de directrices sobre la gestión de activos, que se distribuirá a todos los departamentos y oficinas, y la conversión a Umoja introducirá procesos y sistemas más estrictos para mejorar el apoyo a la gestión de activos y la presentación de informes al respecto Se necesitará una capacidad central permanente de administración de bienes en la Sede de las Naciones Unidas, así como recursos específicos a nivel local, para mejorar los controles en la administración de bienes con la adopción de las IPSAS

Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios

El control sobre las actividades y los gastos de los asociados de ejecución de la Oficina es insuficiente	Con arreglo a las UNSAS, los fondos facilitados por la Oficina a sus asociados de ejecución se contabilizan como gastos en el ejercicio económico en el que se desembolsan, lo cual da lugar a una supervisión deficiente de los gastos reales que generan los proyectos. Además, no existe actualmente ningún sistema integrado que apoye la gestión de las donaciones y la presentación de informes financieros	Se procederá a un cambio en la política contable con arreglo a las IPSAS, que exigirá una clara distinción entre las sumas adelantadas a los asociados de ejecución, que se consignarán como anticipos, y las sumas concedidas a los beneficiarios finales, que se contabilizan de inmediato como gastos, además de un crédito para anticipos que se consideren incobrables, lo que requiere un seguimiento más estricto con los asociados de ejecución. La Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General está preparando y documentando directrices para aplicar la política a tiempo de preparar los primeros estados financieros con arreglo a las IPSAS. La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios colabora estrechamente con la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y pondrá en práctica la nueva política contable en 2014. Además, la solución para la gestión de donaciones que incorpora Umoja aportará integración y controles más eficientes en este ámbito
---	---	---

Cuestiones recurrentes

Causas profundas

Medidas adoptadas por los administradores para afrontar las causas profundas

Gestión de las adquisiciones y los contratos

Falta de indicadores clave del desempeño que sean específicos, medibles y pertinentes en los contratos de adquisiciones

Falta de buenos sistemas automatizados para hacer un seguimiento de los indicadores clave del desempeño

La División de Adquisiciones inició la introducción de ocho indicadores clave del desempeño. La División analizará los datos sobre adquisiciones que puedan recogerse en Umoja y examinará la viabilidad de introducir otros 12 indicadores clave del desempeño tras el despliegue de Umoja, con los ajustes que sean necesarios para tener en cuenta la disponibilidad de datos en Umoja y otros sistemas existentes. Asimismo, la implantación de Umoja en las misiones sobre el terreno facilitará el suministro de datos más concluyentes

Seguridad de la tecnología de la información y las comunicaciones

Los controles sobre la seguridad de la información son insuficientes

No se asignó suficiente prioridad a la esfera de la seguridad de la información en estrategias anteriores de tecnología de la información y las comunicaciones

La Secretaría está ejecutando un plan de acción para fortalecer la seguridad de la información. El plan incluye las siguientes medidas:

Prevención

- Iniciativa 1: configuración de las estaciones de trabajo: limitar las prerrogativas de acceso como administrador
- Iniciativa 2: correo electrónico: mejores filtros para rechazar códigos malintencionados
- Iniciativa 3: capacitación obligatoria para concienciar a todo el personal de la seguridad de la información (Agente: Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones/Oficina de Gestión de Recursos Humanos)
- Iniciativa 4: seguridad de las redes: segmentación de las redes por zonas

Detección y respuesta

- Iniciativa 5: despliegue de un sistema de detección de intrusos
- Iniciativa 6: suscripción a un servicio o canal de inteligencia cibernética (Agente: Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones)

Gobernanza, riesgo y cumplimiento

- Iniciativa 7: aprobar y promulgar proyectos de políticas pendientes
- Iniciativa 8: clasificar los recursos de información

<i>Cuestiones recurrentes</i>	<i>Causas profundas</i>	<i>Medidas adoptadas por los administradores para afrontar las causas profundas</i>
		<ul style="list-style-type: none">• Iniciativa 9: empleo obligatorio de requisitos mínimos para sitios web públicos• Iniciativa 10: notificación obligatoria de incidentes de seguridad de la información e intercambio de información con resultados prácticos en toda la Secretaría <p>El plan de acción comenzó a ejecutarse en el segundo trimestre de 2013. La seguridad de la información se abordará de manera amplia en la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones que se presentará a la Asamblea General en su sexagésimo noveno período de sesiones</p>
