

**Septuagésimo primer período de sesiones**

Tema 133 del programa

**Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo  
y financiero de las Naciones Unidas****Sexto informe sobre los progresos realizados en  
el establecimiento de 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 sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas, conforme a lo solicitado por la Asamblea en su resolución [70/255](#). En el informe se destacan varios componentes fundamentales que se han fortalecido en los últimos años en las esferas relacionadas con los controles internos, en particular: los progresos alcanzados en la ejecución del marco de gestión de los riesgos institucionales; la finalización del Marco de Lucha contra el Fraude y la Corrupción de la Secretaría de las Naciones Unidas; los progresos realizados en la aplicación de una declaración de control interno, en los controles internos en el proceso de adquisiciones y en la rendición de cuentas en las misiones sobre el terreno; y las mejoras relacionadas con la ética y la integridad y en la evaluación de la actuación profesional del personal de la Secretaría. En el informe también se describe la manera en que los grandes proyectos de transformación aplicados en los últimos años siguen aumentando la visibilidad de información crucial en la esfera de los servicios de apoyo comunes, y la manera en que esto puede promover una mejor gestión y una mayor rendición de cuentas.



## I. Introducción

1. El presente informe sobre los progresos realizados en la rendición de cuentas incluye información sobre la labor llevada a cabo por la Secretaría durante el último año para fortalecer las esferas relacionadas con su sistema de control interno, así como algunas de las medidas adicionales que hay que adoptar en el futuro en este sentido. El sistema de control interno de las Naciones Unidas fue creado para proporcionar garantías razonables con respecto a utilizar de manera adecuada los recursos, preservar los bienes, presentar informes financieros fiables y atenerse a los reglamentos, normas y políticas que correspondan. En el informe también se explica la manera en que algunos de los cambios introducidos por las principales iniciativas de transformación, como el aumento de la visibilidad de las transacciones financieras de la Organización, están promoviendo una mayor rendición de cuentas y una mejor gestión.

2. En los últimos años, la Secretaría de las Naciones Unidas ha introducido con éxito cambios importantes e iniciativas de transformación institucional, como las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, el sistema de movilidad planificada, Umoja y el plan maestro de mejoras de infraestructura. Estas iniciativas ofrecen la posibilidad de aplicar las mejores prácticas de gestión en diversos ámbitos de operaciones y de mejorar la prestación de servicios, pero también han introducido numerosos cambios en la forma en que funciona la Organización.

3. Por ejemplo, uno de los cambios más significativos que trajo la implantación de Umoja es la gestión de los procesos de principio a fin. Esto exige que la Organización adopte una perspectiva horizontal e interfuncional de las tareas administrativas a fin de lograr plenamente sus objetivos de mejorar la productividad, reducir los costos, reducir los plazos, aumentar la transparencia y mejorar la calidad de los servicios. Se trata de una nueva forma de trabajar con una mayor especialización, que supone una gran oportunidad para interpretar y aplicar con coherencia todos los reglamentos, las normas, las políticas y los principios relacionados con la gestión de los recursos, con lo que aumentan los conocimientos especializados del personal en materia de tramitación de transacciones y se reduce el número de errores.

4. En 2016 la Secretaría dio prioridad al pleno despliegue y la estabilización de Umoja, sin dejar de reconocer los vínculos existentes entre los proyectos de transformación en curso y la estructura de rendición de cuentas de la Organización, así como de su sistema de control interno.

5. Como se indicó antes, el sistema de control interno de las Naciones Unidas fue creado para proporcionar garantías razonables con respecto a utilizar de manera adecuada los recursos, preservar los bienes, presentar informes financieros fiables y atenerse a los reglamentos, normas y políticas que correspondan. Los controles bien concebidos y eficientes reducen la probabilidad de que se produzcan o no se detecten errores o irregularidades graves.

6. En la Secretaría se entiende generalmente que, tras un intenso período de modernización y cambio, es preciso ahora afrontar una serie de tareas relacionadas con la gestión del cambio, la rendición de cuentas y el fortalecimiento del sistema

de control interno, y que llevarlas adelante supondrá un desafío. En ese sentido, cabe señalar que las observaciones y recomendaciones de los órganos de supervisión, en particular respecto de todos los proyectos de transformación completados y en curso, siguen siendo útiles para la Secretaría.

## II. La rendición de cuentas y el fortalecimiento de los controles internos: un proceso continuo

7. Como los objetivos, las normas y los procesos de las Naciones Unidas evolucionan con el tiempo, el fortalecimiento de su sistema de rendición de cuentas y el marco de control interno sigue siendo un proceso continuo para el que no hay una meta preestablecida ni un camino a seguir. No obstante, se han logrado progresos significativos en los últimos años, y en este momento cabe señalar tres hitos importantes.

a) **Definición de rendición de cuentas:** en el sexagésimo cuarto período de sesiones de la Asamblea General, el Secretario General presentó su informe titulado “Hacia un sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas” (A/64/640). Las propuestas del Secretario General presentadas en ese informe dieron lugar a la adopción de una definición de rendición de cuentas para la Secretaría por los Estados Miembros. La definición incluyó los componentes principales del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría, y la decisión de la Asamblea trazó un camino claro para fortalecer cada uno de esos componentes. Desde ese entonces, la Secretaría ha informado sobre los progresos realizados para lograr ese fin por conducto de sus informes anuales de rendición de cuentas;

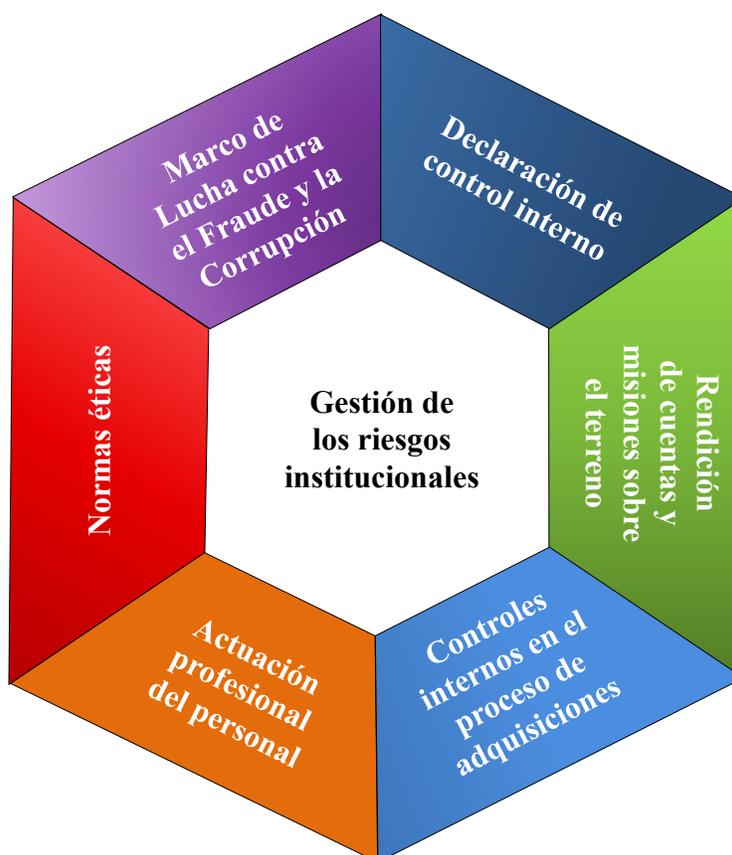
b) **Marco normativo para la gestión de los riesgos institucionales:** el Comité de Gestión aprobó un marco normativo para la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales en la Secretaría en mayo de 2011 y lo presentó a la Asamblea General por conducto del informe del Secretario General sobre el progreso hacia un sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas (A/66/692), publicado en 2012. La Asamblea, en su resolución 66/257, acogió con beneplácito los progresos del Secretario General en la elaboración del marco de gestión del riesgo institucional. Posteriormente, se estableció una metodología de gestión de los riesgos institucionales y una estructura de gobernanza que dieron lugar a la ejecución de una evaluación del riesgo en toda la Secretaría. Se elaboraron y se están implementando planes de acción para mitigar los riesgos detectados a través de la evaluación, como se explica en los párrafos siguientes;

c) **Marco de Lucha contra el Fraude y la Corrupción de la Secretaría de las Naciones Unidas:** un elemento fundamental en cualquier sistema de rendición de cuentas es un marco de lucha contra el fraude y la corrupción, que faltaba hasta hace poco. El Marco de Lucha contra el Fraude y la Corrupción de la Secretaría de las Naciones Unidas se publicó en septiembre de 2016 para reforzar el compromiso de la Organización de crear una cultura de lucha contra el fraude y mantener altos estándares éticos. El Marco guía a los miembros del personal sobre los métodos adecuados para reaccionar ante los casos de presunción de fraude y tramitarlos, y sirve como elemento disuasorio para aquellos tentados por la oportunidad de cometer fraude o actos de corrupción.

### III. Progresos realizados en el fortalecimiento de los controles internos

8. La gestión de los riesgos institucionales se centra en los riesgos de la Organización y es un elemento esencial de las iniciativas de la Secretaría para determinar las principales esferas que requieren el fortalecimiento de controles internos. La gestión de los riesgos institucionales incorpora plenamente el sistema de control interno; no lo reemplaza. Proporciona a la Organización la capacidad de avanzar progresivamente hacia la gestión basada en los riesgos, una vez que se disponga de los sistemas de control interno adecuados.

9. Durante el período sobre el que se informa, se tomaron medidas para fortalecer la rendición de cuentas en siete esferas clave de gestión, como se muestra en el gráfico que figura a continuación: a) la gestión de los riesgos institucionales; b) el Marco de Lucha contra el Fraude y la Corrupción de la Secretaría de las Naciones Unidas; c) la declaración de control interno; d) los controles internos en el proceso de adquisiciones; e) la rendición de cuentas y las misiones sobre el terreno; f) las normas éticas; y g) la actuación profesional del personal. Los progresos realizados en cada una de esas esferas se describen brevemente en los párrafos siguientes.



## A. Gestión de los riesgos institucionales

10. En 2015 el Comité de Gestión detectó seis riesgos fundamentales en toda la organización que requieren prioridad en lo que a la elaboración de planes de tratamiento de los riesgos se refiere: a) estructura orgánica y sincronización; b) transformación institucional; c) planificación estratégica y asignación presupuestaria; d) seguridad; e) financiación extrapresupuestaria y gestión conexas; y f) estrategia de recursos humanos y gestión y rendición de cuentas al respecto. Esos riesgos se presentaron a los Estados Miembros en el contexto del cuarto informe del Secretario General sobre el sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas (A/69/676). Posteriormente, se elaboraron planes de acción para mitigar dichos riesgos y la aplicación de los planes de acción se asignó a los encargados de la gestión del riesgo institucional designados. Los progresos realizados por la Organización para mitigar esos riesgos durante el período que abarca el informe se detallan a continuación.

### **Riesgo 1: Estructura orgánica y sincronización**

**(Encargado de la gestión del riesgo institucional: Vice Secretario General)**

11. Las oportunidades ofrecidas por los tres exámenes en materia de paz y seguridad (operaciones de paz; consolidación de la paz; y las mujeres y la paz y la seguridad), la Cumbre Humanitaria Mundial y la aprobación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y otros programas clave (el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo y el Acuerdo de París) siguen siendo utilizados para sensibilizar a los Estados Miembros acerca de las esferas en las que la estructura de la Secretaría puede no estar alineada con sus objetivos. Los debates sobre cómo lograr que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo esté en condiciones de cumplir su objetivo, así como la determinación de sinergias, incluido el futuro examen de los organismos, fondos y programas y una estrategia de prevención de conflictos están en curso.

12. Se tomaron algunas medidas para reducir la “mentalidad compartimentada” existente como consecuencia de la estructura de la Secretaría y para mejorar la coordinación, como el perfeccionamiento de los modelos de pacto para el personal directivo superior en las misiones de mantenimiento de la paz de 2016/17 a fin de reflejar mejor las múltiples responsabilidades de los Jefes de Oficina.

### **Riesgo 2: Transformación institucional**

**(Encargado de la gestión del riesgo institucional: Secretario General Adjunto de Gestión)**

13. En relación con una visión y un modelo operacional específico para la Organización, el marco de un modelo global de prestación de servicios se presentó a la Asamblea General en su septuagésimo período de sesiones (véase A/70/323). Asimismo, se presentó a la Asamblea una propuesta perfeccionada y detallada del Secretario General a ese respecto para su examen en su septuagésimo primer período de sesiones (véase A/71/417). Los planes de obtención de beneficios para Umoja y las IPSAS también están avanzando según lo previsto. Sobre la base de la experiencia de la Organización y las enseñanzas extraídas, se están elaborando directrices generales para cualquier proyecto de transformación nuevo.

14. Además, en reconocimiento de las interdependencias de las iniciativas de transformación en curso, el tablero común detallado que abarca todas las iniciativas se actualiza periódicamente para asegurar la integración de las iniciativas, la armonización de los principales hitos y el reconocimiento de las sinergias.

**Riesgo 3: Planificación estratégica y asignación presupuestaria  
(Encargado de la gestión del riesgo institucional: Jefe de Gabinete del Secretario General)**

15. El proyecto del plan por programas bienal para el período 2018-2019, presentado al Comité del Programa y de la Coordinación, se basó en un intenso proceso de consultas internas dentro de la Secretaría. El plan por programas revisado refleja un mayor interés en los resultados y los efectos. Por primera vez, antes de presentarlo a la Asamblea General, el esbozo del proyecto de presupuesto para 2018-2019 fue examinado por el Comité de Gestión. La cuenta de apoyo para el proceso de preparación del presupuesto se puso en marcha mediante una reunión presidida por el Jefe de Gabinete con los jefes de todas las oficinas interesadas. Durante esas reuniones, se debatieron las directrices sobre las prioridades estratégicas publicadas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Los progresos realizados en la disponibilidad de una mayor información financiera para la adopción de decisiones por parte de la Administración se describen más adelante en la sección IV.

16. Los nuevos progresos en esta esfera están vinculados con la implantación de la Ampliación 2 de Umoja, que abarca el ciclo de planificación de programas, presupuestación, supervisión y de presentación de informes de la Secretaría. El primer despliegue de la Ampliación 2 está previsto para agosto-septiembre de 2018 y abarcaría los presupuestos de mantenimiento de la paz para 2019/20, el presupuesto por programas para el bienio 2020-2021 y las actividades de contribuciones voluntarias que comenzarán a finales de 2018 o principios de 2019.

**Riesgo 4: Seguridad  
(Encargado de la gestión del riesgo institucional: Secretario General Adjunto de Seguridad)**

17. El examen estratégico del Departamento de Seguridad se finalizó en 2015, y se están aplicando las recomendaciones conexas. La integración de los recursos de seguridad de la Secretaría está en curso, junto con una mejor comunicación sobre el terreno y una clara orientación normativa sobre gestión, recursos humanos y finanzas. Se realizaron progresos en la aplicación de las prioridades estratégicas de la Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad, como la mayor integración de la gestión de la seguridad con la ejecución del programa, y el apoyo proporcionado a los encargados de adoptar decisiones en materia de seguridad sobre gestión de crisis. También se lograron progresos en la institucionalización de la esencialidad de un programa como política de todo el sistema.

18. Se completó un proyecto de la política de seguridad y salud en el trabajo en relación con la obligación de proteger, y se está trabajando para establecer una estructura de gobernanza de seguridad y salud en el trabajo para la Secretaría.

**Riesgo 5: Financiación extrapresupuestaria y gestión conexas  
(Encargado de la gestión del riesgo institucional: Contralor)**

19. Se publicaron directrices preliminares para la preparación de acuerdos con los donantes y los asociados en la ejecución de proyectos, incluidas las relativas a las condiciones restrictivas (por ejemplo, inmunidades y privilegios de las Naciones Unidas, principio de la auditoría única, adquisiciones y contratación). También se estableció un conjunto de cláusulas de requisitos mínimos para cada acuerdo, incluidas las relativas a los informes de los donantes, la presentación del informe anual y las condiciones de pago de la contribución. En consulta con los directores de programas y la Oficina de Asuntos Jurídicos se están elaborando directrices institucionales sobre los procedimientos normalizados para la selección de los asociados en la ejecución de proyectos, y aclarando las diferencias entre el proceso de selección de los asociados en la ejecución de proyectos y el proceso de adquisición, y entre las asociaciones y los subsidios. La Oficina está examinando las políticas revisadas para el establecimiento y la gestión de fondos fiduciarios y las instrucciones administrativas pertinentes.

**Riesgo 6: Estrategia de recursos humanos y gestión y rendición de cuentas al respecto  
(Encargado de la gestión del riesgo institucional: Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos)**

20. El informe del Secretario General titulado “Visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos: en pos de una fuerza de trabajo global, dinámica, adaptable y comprometida para las Naciones Unidas” (A/71/323), en el que figuran propuestas para una estrategia integrada de recursos humanos, se presentó a la Asamblea General para que lo examinara en su septuagésimo primer período de sesiones. Con sujeción a la aprobación de la Asamblea, se presentará una estrategia detallada de recursos humanos en su septuagésimo tercer período de sesiones.

21. En abril de 2017, se prevé realizar una Encuesta Mundial del Personal para evaluar la satisfacción y las inquietudes del personal y crear un punto de referencia que sirviera para medir los progresos futuros. Sobre la base de los resultados de la encuesta, se articularán objetivos de alto nivel y una visión de la organización para la Secretaría, con el apoyo de una estrategia amplia de recursos humanos.

22. Para información sobre los planes de acción para mitigar estos riesgos, véase el anexo I.

**El camino a seguir**

23. Si bien la labor sobre los riesgos críticos debe continuar conforme al plan multianual acordado, a fin de que sirva de herramienta eficaz para la adopción de decisiones estratégicas y administrativas, el registro de riesgos debería mantenerse como un documento vivo capaz de representar la evolución del perfil de riesgo de la Organización. En particular, el registro debería poder recoger de manera oficial las nuevas prioridades mediante evaluaciones oficiales periódicas.

24. La actualización de la evaluación de los riesgos institucionales en toda la Secretaría comenzará en 2017. Esto permitirá seguir debatiendo el tema con el

nuevo Secretario General y con el nuevo equipo directivo superior y definir el registro de riesgos actualizado.

25. A fin de apoyar la puesta en marcha de la gestión de los riesgos institucionales a nivel de los departamentos y las oficinas, la Secretaría elaboró recientemente una guía práctica sobre la gestión de los riesgos institucionales dirigida a los directores. Esa guía incluye herramientas y plantillas que detallan la manera en que los departamentos y las oficinas pueden ejecutar un marco efectivo de gestión de los riesgos institucionales basado en una política y metodología comunes. La guía fue distribuida oficialmente a todos los jefes de departamentos por el Secretario General Adjunto de Gestión y también se publicó en iSeek. Un marco y un enfoque coherentes para toda la Organización son fundamentales para asegurar que los resultados en la Secretaría sean comparables y puedan consolidarse y comunicarse al Comité de Gestión y a los órganos rectores, según sea necesario. Los progresos realizados en relación con la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales en las misiones de mantenimiento de la paz se detallan en los párrafos 42 a 46.

26. La puesta en marcha de la gestión de los riesgos institucionales sigue estando apoyada por un programa amplio de comunicaciones, que incluye un curso de aprendizaje electrónico a disposición de todo el personal en Inspira (el sistema de gestión del personal) y, a partir de 2016, también estará apoyada por la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas. En el momento de redactar el presente informe, había más de 2.000 funcionarios matriculados en el curso. El programa de comunicaciones también incluye presentaciones formales e informales, sesiones de capacitación y talleres en diversos departamentos y oficinas; páginas web de gestión de los riesgos institucionales y control interno en iSeek; y la comunidad de intercambio de prácticas de gestión de los riesgos institucionales en Unite Connections, que incluye a más de 200 profesionales que representan virtualmente a todos los ámbitos y las entidades de todo el sistema de las Naciones Unidas y a otras varias instituciones internacionales.

## **B. Marco de Lucha contra el Fraude y la Corrupción de la Secretaría de las Naciones Unidas**

27. El 15 de septiembre de 2016 se publicó el Marco de Lucha contra el Fraude y la Corrupción de la Secretaría de las Naciones Unidas. El Marco incluye la definición de fraude y de corrupción que se aplica a la Secretaría, junto con ejemplos concretos de los casos que se detectan con mayor frecuencia en la Organización. También se describen las expectativas y las responsabilidades de cada agente pertinente en relación con la prevención del fraude y la corrupción, desde el puesto de Secretario General hasta las categorías inferiores; las medidas con que cuenta actualmente la Secretaría para prevenir el fraude; y los principios que deben respetar los terceros que tienen arreglos contractuales con la Secretaría, incluidos los proveedores y los asociados en la ejecución de proyectos. Además, en el Marco se reitera el enfoque de tolerancia cero que aplica la Organización en relación con los actos fraudulentos cometidos por funcionarios de la Secretaría.

28. El Marco es la piedra angular de una campaña global que se está llevando a cabo en coordinación con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y la Oficina de Ética. Incluye las siguientes actividades:

a) El cuarto Diálogo sobre Liderazgo puesto en marcha por la Oficina Ejecutiva del Secretario General y la Oficina de Ética sobre el tema “Fraud awareness and prevention: how do I fit in?” (La sensibilización y la prevención del fraude: ¿dónde encajo yo?). El Diálogo es obligatorio para todos los funcionarios de todos los niveles y se creó en torno a las principales cuestiones incluidas en el Marco;

b) Un programa de aprendizaje electrónico sobre iniciativas contra el fraude, titulado “Preventing fraud and corruption at the United Nations” (Prevenir el fraude y la corrupción en las Naciones Unidas) y preparado por la Oficina de Ética en coordinación con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. El curso estará disponible para todo el personal a partir del primer semestre de 2017;

c) Artículos en iSeek y folletos sobre la lucha contra el fraude. El Departamento de Gestión, mediante un artículo publicado en iSeek el 15 de septiembre de 2016, reiteró que la lucha contra el fraude y la corrupción es una responsabilidad primordial de la administración y del personal en todos los niveles y solicitó a todos los funcionarios que se familiarizaran con los contenidos del Marco. Además, se distribuyó un folleto sobre la lucha contra el fraude en donde se hacía hincapié en el enfoque de tolerancia cero, la responsabilidad de las Naciones Unidas de proteger el anonimato de quienes denuncian casos de fraude, la obligación de denunciar actos de presunción de fraude, dónde denunciar dichos casos y las medidas disciplinarias que la Secretaría aplica contra los funcionarios involucrados en casos de fraude.

29. Asimismo, el 5 de octubre de 2016 el Secretario General informó a todos los funcionarios de la Secretaría acerca de la promulgación del Marco y su propósito y les solicitó que hicieran todo lo posible por promover las más altas normas éticas para las Naciones Unidas.

### **El camino a seguir**

30. A fin de cumplir con las disposiciones de la resolución [70/255](#) de la Asamblea General, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión ha establecido un equipo de tareas cuyo objetivo principal es trabajar en favor de convenir una definición única aplicable en todo el sistema de las Naciones Unidas de lo que constituye el fraude y la sospecha o presunción de fraude. El equipo de tareas, integrado por miembros de todo el sistema de las Naciones Unidas y presidido por el Director de la División de Contaduría General de la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General del Departamento de Gestión de la Secretaría y el Contralor y el Director de la División de Gestión Financiera y Administrativa de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, trabajará también para elaborar un entendimiento común con miras a establecer arreglos de participación proporcional con asociados en la ejecución de proyectos. El equipo de tareas comenzó a reunirse en septiembre de 2016.

31. Como señaló la Junta de Auditores en su informe sobre las Naciones Unidas ([A/71/5 \(Vol. I\)](#)), el marco jurídico vigente por el que se rige la labor con los asociados en la ejecución de proyectos en la Secretaría no se deriva del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas. La

Secretaría considera que estas relaciones son asociaciones principalmente sustantivas y de colaboración. Al establecer asociaciones de esa índole, las Naciones Unidas podrán transferir recursos financieros a esas entidades cuando redunde en su interés superior para apalancar su capacidad de llevar a cabo actividades para apoyar o complementar las actividades previstas en el mandato. No se trata de una relación de solicitante/proveedor, que está regida por el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada y el Manual de adquisiciones; tampoco es una relación de cedente/beneficiario en la que se le proporcionan recursos al beneficiario como ayuda o asistencia para aplicar los resultados programáticos que sean coherentes con el mandato de la Organización.

32. Para afrontar ese desafío, la Secretaría modificará su Reglamentación Financiera Detallada para abarcar esas actividades. Más adelante, deberá definir también el marco según el cual se gestionarán dichas relaciones. Esto se hará por conducto de la publicación de una instrucción administrativa en la que se especificará, como mínimo, la definición de la Secretaría de “asociados en la ejecución de proyectos”; el proceso para la selección de los asociados en la ejecución de proyectos que asegure la transparencia y la imparcialidad con arreglos de supervisión e incluye mecanismos de diligencia debida para el proceso de selección; cláusulas básicas para los arreglos correspondientes; y los principios de las Naciones Unidas a los que deben adherirse (por ejemplo, protección infantil y salvaguardias ambientales).

33. Además, la Secretaría está en las primeras etapas de la planificación de una evaluación del riesgo de fraude de alto nivel y “de arriba abajo” en toda la Secretaría, que será coordinada por la función de gestión de los riesgos institucionales en colaboración con un experto externo. El estudio, que se prevé finalizar a mediados de 2017, estará basado en técnicas adaptadas para la gestión de los riesgos institucionales y en consonancia con el marco general de gestión de los riesgos institucionales de la Organización. A fin de asegurar la plena participación de todas las esferas funcionales de las Naciones Unidas, la Secretaría ha establecido un Comité Consultivo copresidido por representantes de la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión y de la Oficina del Contralor.

34. La finalización de la evaluación del riesgo contra el fraude contribuirá al proceso de garantía sobre el que se basan las declaraciones de control interno (véanse los párrs. 35 a 39), que abarca uno de los principios que sustentan un marco eficaz de control interno. Abordará también la aplicación de algunas de las recomendaciones formuladas sobre este tema por los órganos de supervisión, en particular sobre la revisión y la racionalización del material existente sobre políticas y orientaciones para actuar en casos de fraude u otras faltas de conducta; el establecimiento de un mecanismo central para recibir todas las denuncias que haga el personal, incluidos presuntos casos de fraude; y la elaboración de un enfoque estratégico integrado para combatir el fraude.

### **C. Declaración de control interno**

35. Como se detalla en el noveno informe del Secretario General sobre la marcha de la adopción de las IPSAS por las Naciones Unidas ([A/71/226](#)), la Organización

está trabajando en la introducción de una declaración de control interno basada en un proceso de garantía en toda la organización.

36. Si bien se sigue trabajando en la elaboración de los entregables requeridos y en la definición de los futuros procesos de garantía mundiales, como primera medida y como parte integrante de esas iniciativas de fortalecimiento, se ha establecido una Dependencia de Garantía y Supervisión en la División de Contaduría General de la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General. La Dependencia se encarga de llevar a cabo actividades encaminadas a proporcionar garantía razonable sobre la fiabilidad de los datos reflejados en los estados financieros y los registros financieros. Supervisa periódicamente las transacciones que se realizan en Umoja, analiza la posibilidad de errores, detecta irregularidades y asegura las medidas correctivas adecuadas por los encargados de las transacciones u otras partes interesadas, según proceda.

37. Las funciones asignadas en Umoja también se examinan periódicamente, lo que lleva a formular recomendaciones para fortalecer las normas relativas a la separación de funciones, la delegación de autoridad y el flujo de trabajo en el sistema. Con un mejor flujo del proceso se garantizará que las funciones que requieren una delegación de autoridad se asignen cumpliendo estrictamente los reglamentos y las normas de la Organización y ajustándose a los procedimientos apropiados.

38. Por otra parte están las medidas con la que se prestará apoyo a la gestión del Marco, a saber: la prestación de orientación a los directores con respecto a la utilización de la lista de control de la autoevaluación y la corrección de toda deficiencia de control interno en el futuro, así como la preparación de los tableros de supervisión para evaluar la actuación de los departamentos, oficinas y misiones.

39. Además, para mejorar la rendición de cuentas, hacer un seguimiento de la integridad de los datos y apoyar el cumplimiento con indicadores de la actuación profesional pertinentes, se están empezando a utilizar tableros en que el estado de las transacciones de los distintos departamentos, oficinas y misiones aparece expresado tanto en valores monetarios como en número de operaciones (incluidos los errores) en relación con el volumen total de las transacciones durante un año.

#### **D. Controles internos en el proceso de adquisiciones**

40. Para reforzar los controles internos en el proceso de presentación de ofertas, la División de Adquisiciones inició en 2014 un proyecto piloto de licitaciones electrónicas. La División sigue aprovechando las ventajas de la licitación electrónica, entre las que cabe mencionar la distribución de los documentos de licitación a los proveedores invitados por medio de su cuenta en el Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas; la transmisión eficiente y segura de preguntas y respuestas sobre licitaciones y los acuse de recibo; y la presentación de ofertas de los proveedores integrada en el Portal y la apertura electrónica de las ofertas de los proveedores.

41. Las revisiones y autoevaluaciones anuales que se realizan en la Sede y en las misiones también se utilizan para reforzar los controles internos. Los informes que contienen recomendaciones para mejorar la adhesión al Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada, el Manual de Adquisiciones y otras

instrucciones administrativas, así como las mejores prácticas reconocidas internacionalmente en materia de adquisiciones, se notifican a los jefes de las funciones administrativas y funcionales. Desde 2007, además de los exámenes anuales de autoevaluación realizados en la Sede, se completaron también 71 exámenes de evaluación en las misiones de mantenimiento de la paz. Mediante el fortalecimiento del marco de control interno de las actividades de adquisición, la Organización reduce el riesgo y la repercusión de las ineficiencias, las prácticas contrarias a la ética y otras irregularidades.

## **E. Rendición de cuentas y controles internos en las misiones de mantenimiento de la paz**

### **1. Cartas de representación**

42. Los Directores y Jefes de Apoyo a la Misión, como principales agentes fiduciarios de las operaciones de mantenimiento de la paz, siguen sujetos a la obligación de presentar cartas de representación en que conste que han ejercido correctamente la delegación de autoridad que les fuera concedida de conformidad con los reglamentos, la normativa y las publicaciones administrativas de la Organización. Todas las cartas de representación recibidas de las misiones de mantenimiento de la paz indican que los agentes fiduciarios principales han gestionado los recursos que se les confiaron de conformidad con el Reglamento y la Reglamentación Detallada de las Naciones Unidas.

### **2. Conducta y disciplina**

43. Las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales prosiguen su labor para prevenir y abordar todo tipo de falta de conducta, en particular la explotación y los abusos sexuales, cometidas por su personal. Esta labor sigue teniendo alta prioridad. Las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales siguen aplicando el programa de acción formulado inicialmente en el informe del Secretario General correspondiente a 2015 sobre las medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales ([A/69/779](#)). En el informe siguiente del Secretario General sobre el tema ([A/70/729](#)) se presentaron otras medidas reforzadas, junto con una serie de iniciativas, encaminadas a fortalecer la prevención, el cumplimiento y la asistencia a las víctimas. El objetivo de varias de ellas es reforzar la rendición de cuentas a nivel individual, directivo o de mando, y de liderazgo. En el próximo informe del Secretario General sobre las medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales, que se publicará en la segunda parte de la continuación del septuagésimo primer período de sesiones, se proporcionará información actualizada al respecto.

44. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno sigue supervisando la aplicación de la política de rendición de cuentas en materia de conducta y disciplina en las misiones sobre el terreno, aprobada por el Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en agosto de 2015. La política especifica la estructura creada para garantizar la rendición de cuentas en materia de conducta y disciplina de todo el

personal de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales. La política se complementa con un marco de rendición de cuentas que describe de manera detallada la metodología para evaluar la rendición de cuentas de las misiones sobre el terreno y su personal directivo superior, así como el apoyo correspondiente que debe prestar el personal de conducta y disciplina, mediante una serie de indicadores y expectativas conexas en relación con el desempeño de actividades relacionadas con la prevención, la aplicación y las medidas correctivas.

45. A comienzos de 2016, se introdujeron modelos electrónicos para la presentación de informes a fin de que se utilizaran en los informes trimestrales y anuales de las misiones de mantenimiento de la paz, de conformidad con lo dispuesto por la política y el marco de rendición de cuentas. Estos modelos incluyen preguntas optimizadas y más específicas por lo que se pueden recopilar datos más exactos sobre los indicadores de interés, que, una vez analizados, permiten orientar a las misiones de mantenimiento de la paz con respecto a las cuestiones que son motivos de preocupación y las mejores prácticas detectadas en relación con los indicadores.

46. Los ejercicios anuales que se realizan para garantizar la calidad, la actualización periódica del estado de los casos pendientes y la revisión de las posibles causas de demora o inacción han permitido reducir considerablemente el número de faltas de conducta denunciadas con respecto a las cuales no se han adoptado todavía medidas. En febrero de 2016, se activó la interfaz técnica entre el Sistema de Seguimiento de las Faltas de Conducta administrado por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el sistema utilizado por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz para el despliegue de personal de los contingentes militares y de policía, que permite verificar la existencia de antecedentes de faltas de conducta en la información registrada en el Sistema. Con esta investigación de antecedentes que se realiza actualmente para el personal de los contingentes militares y de policía, todo el personal desplegado en misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales están sujetos ahora al mismo proceso de investigación de antecedentes, que tiene por objeto asegurarse de que el personal que haya incurrido previamente en faltas de conducta no vuelva a prestar servicios en las Naciones Unidas.

### **3. Gestión de los riesgos institucionales en las misiones de mantenimiento de la paz**

47. El año pasado, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno completaron la primera fase de la implementación de la gestión de los riesgos institucionales. Durante esta fase, tres misiones de mantenimiento de la paz (la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano, la Misión de las Naciones Unidas en Liberia y la Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo) y el Centro Mundial de Servicios de las Naciones Unidas iniciaron planes de tratamiento de los riesgos para responder a los riesgos detectados en los registros de riesgos. La implementación en la Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo en Somalia se retrasó debido a que se introdujo un cambio en el mandato, de conformidad con lo dispuesto en la resolución [2245 \(2015\)](#) del Consejo de Seguridad, que obligó a realizar una evaluación adicional a fin de tener en cuenta el mandato revisado. Además, en abril de 2016, en el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda),

los departamentos llevaron a cabo el taller anual para los coordinadores de gestión de riesgos de las misiones. El taller contó con la asistencia de 29 participantes de las operaciones de mantenimiento de la paz, las misiones políticas especiales, el Centro Mundial de Servicios y el Centro Regional de Servicios.

48. En 2017, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno proseguirán la implementación gradual de la gestión de los riesgos institucionales, haciendo hincapié en las misiones que operan en entornos de alto riesgo, en particular las que se encuentran en las fases de inicio y transición. Ambos departamentos han adoptado medidas para reforzar las capacidades de gestión de riesgos en las misiones, es decir que, por ejemplo, han elaborado un mandato para los Oficiales de Gestión de Riesgos y los Oficiales de Cumplimiento y el comité de gestión de los riesgos institucionales de la Misión; han preparado listas de preselección de candidatos a puestos de Oficial de Gestión de Riesgos y Oficial de Cumplimiento; y han aconsejado a las operaciones de mantenimiento de la paz que evaluaran su capacidad de gestión del riesgo y presentaran una propuesta de necesidades de recursos para el ejercicio económico 2017/18.

## **F. Mejoramiento de las normas éticas**

49. Durante el período sobre el que se informa, la Oficina de Ética recibió más de 1.100 solicitudes de servicios, 622 de las cuales se referían a asesoramiento de carácter confidencial con respecto a cuestiones éticas, la cifra más alta jamás registrada. El número cada vez mayor de solicitudes de asesoramiento sobre las normas éticas de la Organización presentadas por los funcionarios es una tendencia que indica un compromiso con la ética y la integridad. En respuesta a solicitudes concretas, la Oficina también siguió prestando asesoramiento sobre cuestiones relacionadas con la diligencia debida, el riesgo para la reputación y las mejores prácticas en los programas de lucha contra la corrupción en las adquisiciones. La Oficina presta asistencia con regularidad al establecimiento y la aplicación de medidas para mejorar los exámenes que se realizan antes de nombrar a funcionarios en puestos de categoría superior para verificar que no existan conflictos de intereses. La Directora de la Oficina siguió organizando sesiones confidenciales de orientación sobre ética para los Subsecretarios Generales y Secretarios Generales Adjuntos incorporados o nombrados recientemente.

50. En las declaraciones confidenciales de información financiera de 2015, los examinadores externos detectaron 194 casos de posibles conflictos de intereses y asesoraron al respecto. El examen incluyó a 5.440 funcionarios de organismos participantes, con una tasa de cumplimiento general del 99,9%. Además de cumplir sus obligaciones en materia de declaración confidencial de información financiera, 111 de 152 funcionarios superiores (73%) participaron en la iniciativa de declaración pública y voluntaria de la información financiera de 2015, lo que constituye un aumento respecto de los 103 de 151 funcionarios superiores (68%) que participaron en 2014.

51. En relación con los requisitos establecidos en las IPSAS, que habían sido adoptadas recientemente, la Oficina de Ética prestó un apoyo considerable para la elaboración de una metodología pertinente para investigar los antecedentes del

personal directivo clave de la Secretaría a fin de eliminar conflictos de intereses en relación con las transacciones entre partes relacionadas. La Oficina investigó los antecedentes de estos funcionarios durante dos ciclos de examen. La Oficina también concluyó los exámenes preliminares de 23 denuncias de represalias por participar en actividades protegidas y determinó que en 6 de ellas había indicios de represalias.

## **G. Mejoramiento de la actuación profesional del personal**

52. La Asamblea General, en su resolución [70/255](#), solicitó al Secretario General que adoptara medidas concretas para fortalecer el sistema de rendición de cuentas en lo que respetaba al desempeño de los funcionarios, poniendo de relieve el desempeño del personal directivo superior.

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

53. Los pactos del personal directivo superior especifican de manera clara, transparente y precisa las principales esferas de responsabilidad del personal directivo superior de la Secretaría, tanto en lo que se refiere a las responsabilidades programáticas de cada directivo superior en particular como a las obligaciones normales de gestión aplicables a todos ellos. Las responsabilidades descritas en los pactos conciernen a todas las categorías de gestión y, en última instancia, al personal, y figuran en sus planes de trabajo anuales. Aunque puede ser modificado por el nuevo Secretario General, el modelo para los pactos de 2016 comprende las siguientes esferas de responsabilidad:

a) Obtención de los resultados previstos en relación con los objetivos propios de cada programa que figuran en los presupuestos por programas bienales y, si procede, en la cuenta de apoyo y los presupuestos de mantenimiento de la paz;

b) Obtención de tres a cinco resultados de alta prioridad que son específicos de cada directivo superior y que le ayudan a aplicar un programa u objetivos a más largo plazo;

c) Logro de los entregables anuales estipulados en el programa plurianual de reforma de la gestión, que en 2016 se dividían en las categorías siguientes:

i) Despliegue, consolidación y estabilización de Umoja;

ii) Creación de un modelo global de prestación de servicios;

iii) Cumplimiento y sostenibilidad de las IPSAS;

iv) Observancia de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones, incluida su gobernanza y sus políticas y procesos;

v) Necesidades relacionadas con la puesta en marcha de la movilidad;

vi) Gestión de riesgos;

d) Gestión de los recursos financieros;

e) Gestión de los recursos humanos;

f) Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión;

- g) Publicación de la documentación oficial en el plazo debido;
- h) Cumplimiento de los reglamentos y las normas;
- i) Acatamiento de las normas éticas.

#### **Pacto del personal directivo superior para los jefes de misión**

54. En respuesta a una recomendación formulada por el Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno hicieron algunos cambios en el modelo de pacto del personal directivo superior para los jefes de misión de 2016 con el fin de que reflejase las responsabilidades generales que les correspondían. Entre los cambios introducidos cabe mencionar: a) un nuevo objetivo sobre la incorporación de la perspectiva de género, conforme a lo solicitado por el Consejo de Seguridad en su resolución [2242 \(2015\)](#); b) la adopción de un lenguaje más firme en la esfera de la conducta y disciplina, a fin de reflejar la introducción del marco de rendición de cuentas sobre conducta y disciplina y los requisitos de presentación de informes conexos; y c) un nuevo compromiso en la esfera del medio ambiente para reflejar la necesidad de integrar y generalizar factores relacionados con la planificación ambiental en las operaciones de las misiones.

#### **Evaluaciones del pacto**

55. Mediante el proceso de evaluación anual de los pactos, la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas se percató de que, para el personal directivo superior, el cumplimiento de los plazos de contratación era una esfera de deficiencia sistémica, por lo que pidió a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos que estudiara el proceso de contratación a fin de determinar cuáles eran los obstáculos que había que subsanar. La Oficina determinó que la selección manual y el número de candidatos, que solía ser elevado, suponían problemas importantes para los directivos contratantes.

56. A raíz de este descubrimiento, y como se indica en el informe del Secretario General sobre la visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos ([A/71/323](#)), el Secretario General puso en marcha un proyecto experimental de evaluación administrado de forma centralizada, con el objetivo de reducir los plazos de contratación, en particular el tiempo empleado por los directivos contratantes para recomendar candidatos. Como se explica en el párrafo 39 del informe, este proyecto entrañaba la introducción de una prueba de preselección no supervisada, realizada a través de Internet, a los candidatos admisibles para ocupar vacantes específicas dentro de la Red de Gestión y Apoyo a las Operaciones (MAGNET). Como parte del proyecto, se invitó a la prueba de preselección a los candidatos que reunían los requisitos de admisibilidad según se había determinado mediante Inspira. Los directivos contratantes verificaron la idoneidad de los candidatos que habían superado la prueba de preselección. Con ese procedimiento, el número de solicitantes que los directivos contratantes debían evaluar se redujo en un 50% antes de confeccionarse las listas preliminares y finales de candidatos, con lo que el tiempo requerido para recomendar candidatos se acortó significativamente. Además, como se indicaba en el párrafo 41 del informe, el Secretario General tiene previsto

ampliar el uso de las pruebas de preselección por Internet, dada la eficacia que han demostrado cuando las vacantes atraen a un elevado número de candidatos. Esta evaluación se ha venido aplicando a las vacantes en el marco del sistema de selección de personal y movilidad planificada, conforme a la instrucción administrativa [ST/AI/2016/1](#).

57. Otra deficiencia sistémica que se puso de manifiesto gracias al proceso de evaluación anual del pacto tiene que ver con la representación de la mujer, especialmente en las categorías superiores. Para solucionar este problema, la nueva estrategia para la igualdad de género y la paridad en 2030, que tiene por objeto lograr la paridad entre los géneros en el Cuadro Orgánico y categorías superiores para 2030, requiere adoptar una nueva metodología para fijar los objetivos en materia de género en los pactos del personal directivo superior. En la metodología que se usa actualmente, las metas anuales de cada departamento u oficina se basan en su desempeño en el ciclo anterior, mientras que en la nueva metodología se fijarán metas anuales que permitirán llegar sin dudas a la paridad. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos tomará la iniciativa de proporcionar datos a los departamentos y las oficinas en que quepa hacer mejoras, comunicando, por ejemplo, las jubilaciones previstas.

## **2. Gestión de la actuación profesional del personal de todas las categorías**

58. Como se detalla en los párrafos 77 a 95 del reciente informe del Secretario General sobre la visión General de la reforma de la gestión de los recursos humanos ([A/71/323](#)), se propone un enfoque en dos etapas para reformar la gestión de la actuación profesional. En el marco de este enfoque, primero se fortalecen la credibilidad y fiabilidad de las evaluaciones de la actuación profesional y, a continuación, la actuación profesional se convierte en un criterio explícito que determina el desarrollo de la carrera de los funcionarios y directivos. En la primera etapa, cuya ejecución está prevista entre 2017 y 2019, el Secretario General propone centrarse en tres esferas para mejorar la exactitud y credibilidad de las evaluaciones de la actuación profesional: a) mejorar la capacidad de los directivos para gestionar la actuación profesional; b) proporcionar más apoyo y conocimientos especializados en materia de recursos humanos; y c) mayor objetividad, transparencia y coherencia del sistema de gestión de la actuación profesional (véase [A/71/323](#), párr. 85).

59. La segunda etapa de la reforma de la gestión de la actuación profesional comenzaría en 2019 y comprendería la revisión de las políticas sobre gestión de la actuación profesional, selección de personal y esferas conexas para incluir expresamente la actuación profesional como un criterio fundamental para que los funcionarios puedan optar a un traslado lateral en el marco de la movilidad planificada o a un ascenso, o a cualesquiera incentivos a la buena actuación profesional recomendados por la Asamblea (véase [A/71/323](#), párr. 95).

60. Para apoyar estos esfuerzos, los datos de gestión de la actuación profesional se han puesto a disposición de todos los departamentos, oficinas y misiones, mediante la publicación de un informe de fin de ciclo experimental, respaldado por el nuevo tablero de gestión de la actuación profesional puesto en marcha en HR Insight en 2015. El informe de final de ciclo es un mecanismo mediante el cual los administradores y el personal pueden observar las tendencias generales de la Secretaría en lo que respecta a las tasas de finalización y la distribución de las

calificaciones. El informe pone de relieve las pautas y tendencias de las calificaciones, por categoría y entidad. El objetivo de esta transparencia es hacer que los administradores y el personal, así como los equipos directivos superiores, los sindicatos y otros, dispongan de datos reales y fomentar debates más objetivos sobre la forma en que se dan las calificaciones. Los datos comparativos de toda la Secretaría contribuirán a las deliberaciones del personal directivo superior y proporcionarán orientaciones acerca de cómo podría ser necesario que modificaran las calificaciones en sus propios departamentos.

61. Otras medidas se centran en fortalecer el papel del personal directivo superior con la implantación progresiva del modelo de liderazgo institucional, que establece expectativas claras para los directores con respecto a la forma de gestionar a su personal, según las funciones que desempeñen en la organización. Los directores serán responsables no solo de que se completen los documentos de la gestión electrónica de la actuación profesional sino también de lograr una verdadera gestión de su personal. 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.

62. Para apoyar la aplicación del Sistema de Gestión y Perfeccionamiento de la Actuación Profesional, el Secretario General siguió implantando gradualmente una versión más específica y simplificada del Programa de Capacitación sobre Gestión y Perfeccionamiento de la Actuación Profesional para Directores y Supervisores, que tiene carácter obligatorio (véase [ST/SGB/2011/5](#)). Desde enero de 2015, cuando se puso en marcha el Programa revisado, han recibido capacitación más de 3.000 funcionarios, de lo que 57 eran directores y 18 tenían categoría de Subsecretario General o Secretario General Adjunto. Este Programa refuerza las mejores prácticas en materia de actuación profesional 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. El Programa forma parte de una serie de programas de perfeccionamiento del personal de supervisión y directivo que tiene por objeto, entre otras cosas, mejorar la rendición de cuentas de los directores. A fin de asegurar la máxima accesibilidad y el aprendizaje continuo, en 2016 se introdujo una versión electrónica dirigida al personal en general.

### **3. Adopción de medidas correctivas**

63. Como forma de realizar un control interno de las decisiones adoptadas por los directores, la Dependencia de Evaluación Interna ha seguido llevando a cabo evaluaciones imparciales y objetivas de las decisiones administrativas para determinar si se han tomado de conformidad con los reglamentos y las normas pertinentes, y ha formulado recomendaciones en cuanto a reparaciones o, en su caso, a la necesidad de adoptar medidas para asegurar la rendición de cuentas.

64. La Dependencia de Evaluación Interna también ha proporcionado asesoramiento y orientación con respecto a los reglamentos, las normas y la jurisprudencia pertinentes, en particular mediante la realización de misiones de divulgación, videoconferencias y teleconferencias, la participación en la capacitación sobre la gestión de la actuación profesional impartida por la Oficina de

Gestión de Recursos Humanos, y la publicación de guías sobre las enseñanzas extraídas. En 2016, la Dependencia publicó los volúmenes 4 (gestión y perfeccionamiento de la actuación profesional) y 5 (gestión del cambio institucional (recortes de personal, reestructuración, reducción y supresión de puestos) de sus guías de enseñanzas extraídas.

65. Con respecto a las medidas disciplinarias de las que se ocupó la Oficina de Gestión de Recursos Humanos entre el 1 de julio de 2015 y el 30 de junio de 2016, se tomaron en total 67 medidas disciplinarias con respecto a 67 funcionarios en 63 incidentes. Las tres categorías de incidentes en que se registraron más casos fueron las de fraude o tergiversación (20 casos, es decir el 30%), robo o apropiación indebida (13 casos, es decir el 19%) y agresión o conducta abusiva (10 casos, es decir, el 15%).

66. De los 20 funcionarios implicados en casos de fraude o tergiversación, 16 fueron destituidos o separados del servicio y 4 fueron objeto de otras medidas disciplinarias (como descenso de categoría, pérdida de uno o varios escalones, multa o amonestación). De los 15 funcionarios implicados en casos de robo o apropiación indebida, 14 fueron destituidos o separado del servicio y 1 fue objeto de otras medidas disciplinarias. De los 11 funcionarios acusados de agresión o conducta abusiva, 10 fueron destituidos o separados del servicio y 1 fue objeto de otras medidas disciplinarias.

67. Para obtener información más detallada, véase el anexo II.

#### **IV. Aumento de la información financiera disponible para la gestión de los servicios de apoyo comunes**

##### **A. Presupuesto y finanzas**

68. La Ampliación 1 de Umoja ya ha mejorado considerablemente la información disponible para tomar decisiones más acertadas ya que proporciona información en tiempo real sobre la ejecución del presupuesto y la disponibilidad de fondos en las distintas entidades y para todas las fuentes de financiación por lo que la Organización puede tener un panorama más claro de sus gastos. En la Ampliación 2 de Umoja, que se implantará próximamente, se incluirá el ciclo de planificación de programas, de presupuestación, de supervisión de la ejecución de los programas y de presentación de informes.

69. Con respecto a los recursos extrapresupuestarios, Umoja sirve de archivo central de todos los acuerdos de contribución y da visibilidad a las entradas actuales y futuras. Umoja ha fortalecido el cumplimiento de los acuerdos con los donantes, mejorado el seguimiento del desempeño de los asociados en la ejecución, automatizado la asignación de intereses a subvenciones y, en general, aportado capacidad para mejorar la gestión de programas y proyectos. Umoja también ha permitido mejorar el seguimiento de los asociados en la ejecución; la Organización ya puede capturar sus acuerdos con los asociados en la ejecución, lo que contribuye a supervisar su desempeño y efectuar transacciones financieras.

70. En Umoja también se pueden consultar informes de inteligencia institucional para ayudar a los departamentos y las oficinas a vigilar sus gastos y planificar su labor para un ejercicio económico en particular. Estos informes abarcan, por ejemplo, la ejecución del presupuesto y los puestos vacantes basándose en información y datos extraídos de Umoja e Inspira para proporcionar un panorama de la situación financiera de una determinada sección del presupuesto. La disponibilidad de informes de “obligación” en el sistema actual permite a las entidades vigilar los compromisos (obligaciones) contraídos durante un ejercicio económico a fin de asegurar que los fondos comprometidos se utilicen durante ese período.

71. El módulo de estados financieros, que es la piedra angular de la conformidad con las IPSAS, se puso en marcha para las operaciones de mantenimiento de la paz en agosto de 2016. El módulo se diseñó para automatizar la preparación de los estados financieros mediante Umoja, sustituir un proceso engorroso que abarca varios sistemas y múltiples hojas de cálculo y documentos de Word, y reducir la posibilidad de error. El módulo se aplicará a todas las demás operaciones en enero de 2017.

## **B. Recursos humanos**

72. Umoja ha logrado una visibilidad en tiempo real de los datos del personal a nivel mundial. Es ahora una importante fuente consolidada de información operacional relativa a los recursos humanos. HR Insight, que ha proporcionado información demográfica sobre el personal (en particular, sobre los intervalos convenientes, la lista de personal por nacionalidad y la composición por sexo) a los Estados Miembros desde su introducción en 2011, se sigue perfeccionando para responder a la evolución de las necesidades de recursos humanos.

73. HR Insight se utiliza también para informar acerca de la actuación de la Organización con respecto a los cinco indicadores de gestión estratégica incluidos en el sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos. Este marco de rendición de cuentas y supervisión se ha concebido para ayudar a los administradores a alcanzar sus objetivos de gestión de recursos humanos con respecto a varios indicadores, incluidos los cinco indicadores estratégicos, relacionados con la igualdad de género, la representación geográfica, las tasas de vacantes, el plazo para la contratación de personal y el cumplimiento de la gestión de la actuación profesional. HR Insight contiene también varios informes operacionales para algunas dependencias, como la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, y sobre el aprendizaje electrónico y la gestión de la actuación profesional.

74. Además, la Secretaría sigue publicando en iSeek la mayor parte de los pactos del personal directivo superior y sus correspondientes evaluaciones.

## **C. Servicios centrales de apoyo**

### **1. Módulo de bienes inmuebles de Umoja**

75. El módulo de bienes inmuebles de Umoja ha ofrecido a la Secretaría una visión precisa y completa de los bienes raíces de propiedad de la Organización,

alquilados por ella o recibidos en donación en régimen de usufructo en todos los lugares de destino y todas las misiones sobre el terreno. El hecho de disponer de datos centralizados sobre los bienes inmuebles, además de dar mayor visibilidad y acceso a las transacciones en tiempo real, garantiza una mejor gestión y la adopción de mejores decisiones en relación con las propiedades inmobiliarias. Está claro ahora que la cartera de bienes inmuebles de la Organización, administrada por 65 entidades con presencia en 150 países, consta de 47.000 elementos arquitectónicos, incluidos unos 5.800 edificios y unos 1.890 emplazamientos. La gestión de estos datos en el módulo de bienes inmuebles de Umoja requiere el uso de una terminología, sistemas de medición, medidas y condiciones contractuales comunes, que den mayor homogeneidad a los procesos administrativos y acerquen más a la Organización a la consecución del objetivo “Una ONU”.

76. Además, la administración de los arrendamientos se lleva a cabo de manera estandarizada en todos los emplazamientos, y todas las transacciones de recuperación de gastos tienen plena visibilidad. Por ejemplo, de un solo informe generado en Umoja se desprende que en 2016 las Naciones Unidas gestionaron más de 1.200 contratos de arrendamiento activos y que en 311 de ellos los bienes eran de propiedad de las Naciones Unidas, con unos ingresos anuales en concepto de alquiler estimados en 30.879.770 dólares.

77. El módulo de gestión de bienes inmuebles de Umoja también se atiene a los requisitos de las IPSAS con respecto a la divulgación, la capitalización, la depreciación y la enajenación de bienes. Esto se logra haciendo un seguimiento de todos los activos de las Naciones Unidas por medio de una base de datos centralizada y gestionando un proceso de principio a fin que va desde la convocatoria y la licitación hasta la enajenación de los activos al final de su vida útil.

## **2. Gestión de los viajes**

78. Un sistema global integrado permite analizar en tiempo real la información y los gastos de viaje. Los usuarios y los encargados de la gestión de los viajes pueden evaluar mejor las actividades mediante indicadores clave del desempeño normalizados, acceder a los precios de los billetes de avión y los itinerarios, y comprobar el costo promedio por billete, las rutas principales y los costos por transacción. Los usuarios pueden seguir de cerca la compra anticipada de billetes, acceder a información mundial sobre los precios de los vuelos y tomar decisiones más informadas y eficaces en función de los costos, así como reducir las demoras en la tramitación de los pedidos de viaje. Para facilitar su cumplimiento, los reglamentos, las normas y las políticas de viaje están incorporadas en el sistema mundial.

## **3. Adquisiciones**

79. Umoja ha permitido aplicar un modelo operacional mundial de adquisiciones en la Secretaría. Gracias a la gestión de datos maestros, actualmente hay consolidados en una base de datos común 31.000 proveedores únicos para todas las entidades de la Secretaría. Una base de datos mundial de proveedores comerciales, junto con la codificación rigurosa de los tipos de bienes y servicios adquiridos por la Organización, refuerza la transparencia en las adquisiciones. Además, también mejora las oportunidades para negociar condiciones más favorables para la Organización. La División de Adquisiciones ha armonizado la documentación contractual (órdenes de

compra y documentos de solicitud) en un único formulario que se utiliza en todos los emplazamientos y ha establecido un sistema mundial que procesa el flujo de trabajo independientemente del lugar y las dependencias orgánicas.

80. Con el proceso que abarca de la adquisición al pago introducido por Umoja se pueden obtener descuentos de los proveedores, como los descuentos por pronto pago, con una mayor capacidad para vigilar la verificación de los bienes y servicios, la certificación de las facturas y el estado de los pagos, en los casos en que la Organización haya negociado esas cláusulas con los proveedores. Sin embargo, la realización de estos beneficios dependerá de la diligencia en la recepción e inspección, la certificación, la tramitación de facturas y los desembolsos por parte de los funcionarios responsables de estos procesos. Del mismo modo, una mejor gestión de contratos mediante la consolidación de los cerca de 3.200 sistemas y contratos locales puede prevenir la duplicación de las adquisiciones.

#### **4. Tecnología y gestión de datos**

81. Un cambio importante introducido por Umoja tiene que ver con la desactivación de varios sistemas heredados. Además de los ahorros en equipo y programas informáticos, y en los recursos humanos conexos, la simplificación de los sistemas de tecnología de la información y la situación del apoyo informático facilitan la aplicación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones. A medida que aumenten las capacidades de inteligencia institucional aplicadas, se prevén más beneficios derivados de la mejor agregación de datos y la reducción del número de bases de datos empleadas.

#### **5. Directrices mundiales para la gestión de los proyectos de construcción**

82. En su resolución [69/262](#), la Asamblea General pidió al Secretario General que velara por que se difundieran en los lugares de destino las mejores prácticas y la experiencia resultantes del examen estratégico de la infraestructura. En respuesta a ese mandato, y para asegurar un enfoque coherente respecto de todos los proyectos de construcción en la Secretaría, el Departamento de Gestión formuló directrices mundiales para la gestión de proyectos de construcción. En las directrices se ponen de relieve las funciones y responsabilidades de las distintas partes que intervienen en las diversas fases del proceso de construcción, con énfasis en mecanismos de control de proyectos, especialmente con respecto a la gestión de riesgos y el establecimiento y uso de fondos para imprevistos, entre otros asuntos.

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

83. **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, descritos en el presente informe.**

84. **Se solicita además a la Asamblea General que considere la posibilidad de cambiar la frecuencia de estos informes sobre los progresos realizados, de modo que de anuales pasen a ser bienales, a fin de que la Secretaría disponga de más tiempo para aplicar las medidas sobre las que informa.**

## Anexo I

### Planes de tratamiento de los riesgos y respuesta a ellos

<i>Riesgo</i>	<i>Plan de acción</i>					
<b>1. Estructura orgánica y sincronización</b> Encargado de la gestión del riesgo institucional: Vicesecretario General	1. Utilizar oportunidades clave para sensibilizar a los Estados Miembros acerca de las esferas en que la estructura no apoya el logro de los objetivos	2. Fortalecer los controles internos existentes para mejorar la coordinación, aclarar las funciones y reforzar los mecanismos de coordinación	3. Utilizar más el proceso de planificación estratégica para alinear las actividades de los departamentos con las prioridades de la Organización			
<b>2. Transformación institucional</b> Encargado de la gestión del riesgo institucional: Secretario General Adjunto de Gestión	1. Preparar una visión y un modelo operacional específico para la Secretaría	2. Definir estrategias y planes de proyectos para los departamentos	3. Preparar y hacer el debido seguimiento de los planes de obtención de beneficios	4. Definir un plan de acción común que abarque todas las iniciativas de transformación	5. Elaborar un plan para la fuerza de trabajo teniendo en cuenta el impacto de las iniciativas de transformación en el personal	6. Asegurar la amplia participación de los departamentos en la formulación y aplicación de las políticas y normas establecidas por mandato central
<b>3. Planificación estratégica</b> Encargado de la gestión del riesgo institucional: Jefe del Gabinete	1. Presentar propuestas a la Asamblea General sobre el modo en que el marco de planificación estratégica podría atender eficazmente a las necesidades de la Organización	2. Mejorar los procesos de formulación del presupuesto	3. Asegurar la aplicación coherente de los procedimientos para la presentación de las consecuencias para el presupuesto por programas a la hora de abordar mandatos nuevos o ampliados	4. Acelerar la aplicación de la gestión basada en los resultados y la gestión de los riesgos institucionales	5. Mejorar la disponibilidad de información de gestión para la adopción de decisiones	
<b>4. Seguridad</b> Encargado de la gestión del riesgo institucional: Secretario General Adjunto de Seguridad	1. Realizar un examen estratégico del Departamento de Seguridad y el sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas	2. Examinar las prioridades estratégicas de la Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad	3. Definir cuestiones relativas a la obligación de proteger	4. Elaborar y gestionar un marco de seguridad y salud en el trabajo	5. Perfeccionar el la adopción de decisiones respecto de la esencialidad de los programas	6. Obtener una financiación sostenible para el Departamento de Seguridad y el sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas

<i>Riesgo</i>	<i>Plan de acción</i>		
<b>5. Financiación extrapresupuestaria y gestión conexas</b> Encargado de la gestión del riesgo institucional: Contralor	1. Apoyar la normalización de los acuerdos con los donantes	2. Formular directrices institucionales sobre la selección y supervisión de los asociados en la ejecución	3. Actualizar los mecanismos de control interno que rigen la administración de los fondos fiduciarios
<b>6. Estrategia de recursos humanos y rendición de cuentas al respecto</b> Encargado de la gestión del riesgo institucional: Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos	1. Promover la misión, la visión, el conjunto de valores y la cultura comunes de la Organización	2. Elaborar una estrategia de gestión de recursos humanos bien definida y holística	

## Anexo II

### Casos de falta de conducta y medidas disciplinarias conexas (1 de julio de 2015 a 30 de junio de 2016)

Categoría de falta de conducta	Tipo de medida disciplinaria adoptada			Núm. total de incidentes	Núm. total de funcionarios
	Destitución	Separación del servicio	Otras medidas disciplinarias, como descenso de categoría, pérdida de uno o varios escalones, multa, amonestación		
1				1	1
2	2	1		3	3
3	1	9	1	10	11
4	2	14	4	20	20
5	6	8	1	13	15
6		1	4	5	5
7		1	3	4	4
8	1		1	2	2
9			1	1	1
10		2	3	4	5
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>36</b>	<b>19</b>	<b>63</b>	<b>67</b>