



Asamblea General

Distr. general
15 de marzo de 2019
Español
Original: inglés

Septuagésimo tercer período de sesiones

Tema 135 del programa

Examen de la eficiencia del funcionamiento

administrativo y financiero de las Naciones Unidas

Octavo informe sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas

Informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto

I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado el octavo informe del Secretario General sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas ([A/73/688](#)), presentado en cumplimiento de la resolución [72/303](#) de la Asamblea General. Durante su examen del informe, la Comisión se reunió con representantes del Secretario General, que le proporcionaron información y aclaraciones adicionales, proceso que concluyó con las respuestas recibidas por escrito el 28 de febrero de 2019.

2. El octavo informe del Secretario General consta de dos partes. La primera parte (sección II) contiene información actualizada sobre los progresos realizados en la mejora de la rendición de cuentas en el marco del nuevo paradigma de gestión, en particular: a) la mejora del sistema de delegación de autoridad; b) el fortalecimiento de la aplicación de la gestión basada en los resultados; y c) la creación de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales. En la segunda parte (sección III) se ofrece una sinopsis de la situación de la rendición de cuentas en la Secretaría en relación con los seis componentes del sistema de rendición de cuentas, a saber: a) Carta de las Naciones Unidas; b) documentos presupuestarios y de planificación de programas de la Organización; c) resultados y desempeño; d) sistemas de control interno; e) normas éticas e integridad; y f) funciones de supervisión (véase también [A/72/773](#), anexo I).

* Publicado nuevamente por razones técnicas el 2 de abril de 2019.



II. Antecedentes

3. En su resolución [60/260](#), titulada “Invertir en las Naciones Unidas: en pro del fortalecimiento de la Organización en todo el mundo”, la Asamblea General, entre otras cosas: a) destacó la importancia de fortalecer la rendición de cuentas en la Organización y de asegurar una mayor rendición de cuentas del Secretario General ante los Estados Miembros, en relación, entre otras cosas, con el cumplimiento eficaz y eficiente de los mandatos legislativos y el uso de los recursos humanos y financieros; y b) solicitó al Secretario General que definiera la rendición de cuentas y mecanismos de rendición de cuentas y que propusiera parámetros claros para la aplicación y el cumplimiento riguroso de la rendición de cuentas a todos los niveles.
4. En su resolución [63/276](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que presentara un informe amplio con las medidas y propuestas mencionadas en el párrafo 9 de la resolución, entre las que figuraban una definición clara de la rendición de cuentas, así como una definición clara de las responsabilidades derivadas de la delegación de autoridad y directrices para que los directores de programas ejercieran esa autoridad y mecanismos de presentación sistemática de informes acerca de cómo se ejercía la autoridad delegada. Asimismo, la Asamblea solicitó un plan detallado y una guía de aplicación del marco de gestión de riesgos institucionales y control interno.
5. En su resolución [64/259](#), la Asamblea General tomó nota del informe amplio del Secretario General, titulado “Hacia un sistema de rendición de cuentas” ([A/64/640](#)), y proporcionó nuevas orientaciones sobre la aplicación de las medidas propuestas en dicho informe. La Asamblea también decidió adoptar la siguiente definición de rendición de cuentas, que sigue en vigor:

La rendición de cuentas es la obligación que tienen la Secretaría y sus funcionarios de responder de todas las decisiones tomadas y las medidas adoptadas por ellos, y de responsabilizarse por cumplir sus compromisos, sin reserva ni excepción.

La rendición de cuentas incluye el logro de objetivos y resultados de alta calidad, de manera oportuna y eficaz en función de los costos, en la aplicación y el cumplimiento plenos de todos los mandatos conferidos a la Secretaría por los órganos intergubernamentales de las Naciones Unidas y otros órganos subsidiarios establecidos por ellos de conformidad con la totalidad de las resoluciones, los reglamentos, las reglas y las normas éticas; la presentación de informes veraces, objetivos, precisos y oportunos sobre los resultados de la ejecución; la administración responsable de fondos y recursos; todos los aspectos del desempeño, incluido un sistema claramente definido de recompensas y sanciones; y con el debido reconocimiento de la importante función que compete a los órganos de supervisión y en la aplicación íntegra de las recomendaciones aceptadas.
6. Desde su sexagésimo sexto período de sesiones, el Secretario General ha presentado a la Asamblea General, para su examen, un informe anual sobre los progresos realizados en la aplicación del sistema de rendición de cuentas.
7. En el contexto de las últimas reformas de la gestión (sobre el cambio del paradigma de gestión en las Naciones Unidas), el Secretario General señaló que había identificado seis grandes desafíos que debían abordarse, entre ellos las deficiencias en materia de transparencia y rendición de cuentas. El Secretario General esbozó su visión para hacer frente a esos desafíos y propuso una serie de cambios en la gestión de la Organización, entre ellos delegar la autoridad de gestión en los directores de programas y exigirles una mayor rendición de cuentas por la ejecución de los mandatos ([A/72/492](#), resumen y párrs. 5 a 11). En sus resoluciones conexas sobre las

propuestas del Secretario General para la reforma de la gestión ([72/266](#) y [72/266B](#)), la Asamblea General destacó que la rendición de cuentas era un principio central de la reforma de la gestión y era asimismo fundamental para el éxito de la gestión de la Organización. La Asamblea también solicitó al Secretario General que siguiera elaborando un sistema claro, sencillo y transparente para delegar autoridad y que asegurara la armonización de las responsabilidades y las obligaciones de rendición de cuentas. La Asamblea solicitó además al Secretario General que adoptara medidas adicionales para garantizar la eficacia de las operaciones y estableciera controles internos estrictos para una mejor rendición de cuentas.

8. En su anterior (séptimo) informe anual sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas ([A/72/773](#)), el Secretario General presentó una versión actualizada del sistema de rendición de cuentas en la Secretaría, que incluía nuevos elementos en el contexto de la propuesta de reforma de la gestión, a saber, seis componentes principales incorporados en la definición de rendición de cuentas (véanse los párrafos 2 y 5 del presente informe). El Secretario General indicó además que la delegación de autoridad iría acompañada de reformas complementarias en materia de gestión, como: a) la simplificación y racionalización de las políticas y los procedimientos; b) la introducción de una nueva función de vigilancia del desempeño y cumplimiento que se basaría en mejores datos, tableros, autoevaluaciones, exámenes de la gestión, actividades de aseguramiento de la calidad y el fortalecimiento de la presentación de informes; c) una actualización del sistema de rendición de cuentas en la Secretaría que fuera comprensible para el personal de todos los niveles, con orientaciones claras sobre los valores, principios, estructuras, procesos y políticas de la Organización; d) el fortalecimiento de la aplicación de la gestión basada en los resultados; e) la aplicación de un modelo de “tres líneas de defensa”¹ para mejorar la gestión de riesgos; f) el fortalecimiento del sistema de pactos del personal directivo superior para evaluar mejor su desempeño; g) la adopción de una declaración de control interno que sería firmada por todo el personal directivo superior; y h) la creación de una matriz de rendición de cuentas que estableciera claramente la autoridad delegada y las responsabilidades.

9. En su informe conexo ([A/72/885](#)), la Comisión Consultiva recomendó que se solicitara al Secretario General que en su siguiente (octavo) informe proporcionara más información sobre varios elementos, entre ellos: a) los efectos de la simplificación de las políticas y los procedimientos y de los cambios en el sistema de delegación de autoridad sobre los controles internos y sobre el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada (párr. 35); b) el modo en que se utilizaría la aplicación de la gestión basada en los resultados para demostrar los progresos realizados en el fortalecimiento de la rendición de cuentas y la forma en que se evaluarían y medirían las mejoras en la ejecución de los mandatos y la consecución de los objetivos (párr. 38); c) información detallada sobre la aplicación práctica del modelo de las “tres líneas de defensa”, incluida la forma en que la asunción plena de riesgos por cada administrador estaba mejorando los controles internos y la rendición de cuentas del personal directivo superior (párr. 40); d) algunos ejemplos de matrices de delegación de autoridad para funciones clave típicas que permitieran comprender mejor el funcionamiento del nuevo sistema de delegación de autoridad, como las matrices de delegación de autoridad para las jefaturas de entidades de la Secretaría,

¹ Con arreglo al modelo de las tres líneas de defensa, las medidas de control de la gestión y de control interno en el plano operacional constituyen la primera línea de defensa en la gestión de riesgos. La segunda línea de defensa consiste en diversas funciones de gestión de riesgos y cumplimiento para apoyar y vigilar la primera línea de defensa. La garantía independiente de la eficacia de la gestión de riesgos y los controles internos, incluida la manera en que la primera y la segunda líneas de defensa logran los objetivos de gestión de riesgos y control, constituye la tercera línea de defensa (véase [A/72/773](#), anexo I, párr. 16).

los oficiales de adquisiciones, los oficiales certificadores y los oficiales aprobadores (párr. 44); e) información sobre las medidas para seguir fortaleciendo el sistema de pactos del personal directivo superior (párr. 47); f) información sobre el modo en que se pondría en práctica la declaración de control interno y se certificaría y utilizaría como instrumento para la rendición de cuentas (párr. 48); y g) información sobre los progresos en la elaboración de tableros para los Estados Miembros (párr. 49). En su resolución [72/303](#), la Asamblea General, entre otras cosas, hizo suyas las conclusiones y recomendaciones de la Comisión.

III. Octavo informe sobre los progresos realizados en materia de rendición de cuentas en las Naciones Unidas

A. Presentación

10. **La Comisión Consultiva acoge con beneplácito los esfuerzos realizados para mejorar la claridad del informe de este año y alienta al Secretario General a que siga mejorando la presentación del informe anual sobre los progresos realizados en materia de rendición de cuentas.**

11. En su informe anterior, la Comisión Consultiva observó que, hasta la fecha, los informes sobre los progresos realizados en materia de rendición de cuentas habían incluido principalmente descripciones de las políticas administrativas, los procedimientos, los instrumentos y los sistemas que se estaban aplicando o que estaba previsto aplicar en las distintas esferas del sistema de rendición de cuentas, pero que se habían dado pocos detalles sobre la aplicación de las distintas medidas de rendición de cuentas, los mecanismos de supervisión de la aplicación de esas medidas o los indicadores y los datos de desempeño utilizados para evaluar los progresos y la eficacia de esas medidas en el fortalecimiento de la rendición de cuentas. Si bien reconoció que el sistema de rendición de cuentas tenía varios componentes y que la información relativa a la rendición de cuentas se proporcionaba a través de múltiples mecanismos de presentación de informes, como informes sobre las propuestas presupuestarias, la ejecución del presupuesto y la ejecución de los programas, la Comisión consideró que los informes anuales sobre los progresos realizados en materia de rendición de cuentas debían mejorarse para proporcionar, además de detalles y propuestas sobre políticas específicas de rendición de cuentas, sistemas y mecanismos que podrían incluir un conjunto de indicadores² para supervisar las tendencias y los avances generales resultantes de la aplicación del sistema de rendición de cuentas. La Comisión recomendó que se solicitara al Secretario General que ampliara el contenido de los futuros informes sobre los progresos realizados en la aplicación del sistema de rendición de cuentas en la Secretaría y proporcionara información más completa sobre la situación general de la rendición de cuentas en la Secretaría, con indicadores clave del desempeño e información estadística suplementaria que documentara los resultados, así como un análisis de los efectos de la aplicación de medidas específicas de rendición de cuentas ([A/72/885](#), párr. 53). La Asamblea General hizo suya esta recomendación en su resolución [72/303](#).

12. En su informe, el Secretario General señala que, de conformidad con el párrafo 19 de la resolución [72/303](#), el informe sobre los progresos realizados incluye ahora una nueva sección con una sinopsis de la situación de la rendición de cuentas en la

² En esferas como el cumplimiento de los reglamentos y las normas; el desempeño financiero, programático y de gestión; el logro de resultados; la rendición de cuentas en el ejercicio de las funciones, las responsabilidades y la autoridad delegada; la situación de la cultura de rendición de cuentas en la Secretaría; y la ética, la conducta y la disciplina, la explotación y los abusos sexuales y la administración de justicia.

Secretaría. En el informe se señala también que, en respuesta al párrafo 53 del informe anterior de la Comisión Consultiva, la Secretaría ha llevado a cabo una autoevaluación utilizando dos metodologías alternativas³ y que, además, se llevará a cabo una nueva autoevaluación para determinar cómo están funcionando los componentes existentes, como base para elaborar la sección relativa a la sinopsis en futuros informes sobre la rendición de cuentas ([A/73/688](#), párrs. 31 a 33). **La Comisión confía en que los resultados de la autoevaluación realizada se proporcionarán a la Asamblea General cuando esta examine el presente tema y espera con interés recibir información sobre la nueva autoevaluación en el próximo informe sobre los progresos realizados. La Comisión considera, no obstante, que el Secretario General no responde adecuadamente en su informe a la solicitud específica formulada por la Comisión en el párrafo 53 de su informe anterior. En consecuencia, la Comisión recomienda que la Asamblea reitere su solicitud de que se amplíe el contenido de los futuros informes sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas en la Secretaría. La Comisión considera que la inclusión de información sobre las tendencias en materia de desempeño y rendición de cuentas de los administradores en toda la Secretaría facilitará la evaluación de los progresos realizados en la mejora de la rendición de cuentas de la Secretaría ante los Estados Miembros.**

B. Progresos en la mejora de la rendición de cuentas en el marco del nuevo paradigma de gestión

13. En su octavo informe, el Secretario General señala que hay tres esferas prioritarias para fortalecer la rendición de cuentas en el marco del nuevo paradigma de gestión, a saber: a) el fortalecimiento del sistema de delegación de autoridad; b) el fortalecimiento de la aplicación de la gestión basada en los resultados; y c) la creación de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión.

1. Delegación de autoridad

14. En su octavo informe sobre los progresos realizados, el Secretario General señala que publicó un boletín (ST/SGB/2019/2), con efecto a partir del 1 de enero de 2019, en el que se establecen las facultades estándar en cuatro esferas funcionales (recursos humanos, finanzas y presupuesto, adquisiciones y administración de bienes) que se pueden delegar a la jefatura de una entidad de conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal y el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada, dependiendo de la capacidad de la entidad para recibir y ejercer la autoridad delegada. También señala que todas las delegaciones de autoridad se publican y registran a través de un portal en línea específico. Además, las jefaturas de las entidades recibieron una carta o documento oficial dirigido a ellas por el Secretario General sobre la autoridad que se les había delegado. Como indica el Secretario General en su informe, en dicha carta se señala que toda delegación se concede con arreglo al papel y las funciones actuales de las jefaturas de las entidades, y también se describe la responsabilidad personal de estas de ejercer debidamente la autoridad delegada y de rendir cuentas por no ejercer esa autoridad o por ejercerla indebidamente. Además, en la carta se afirma que la autoridad delegada a la jefatura de una entidad puede a su vez subdelegarse a subordinados jerárquicos según criterios funcionales y de acuerdo con las responsabilidades. No obstante, la jefatura de la

³ A saber, por una parte, la guía de auditoría interna sobre la evaluación de la eficacia del marco de rendición de cuentas de una organización preparada para el Instituto de Auditores Internos y, por otra parte, los criterios de la Dependencia Común de Inspección que figuran en su informe relativo a los marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas ([A/66/710/Add.1](#)).

entidad seguirá siendo responsable y estando sujeta a rendición de cuentas. En respuesta a su solicitud, se proporcionó un ejemplar de esa carta a la Comisión Consultiva. **La Comisión confía en que se presente un ejemplar de esa carta a la Asamblea General cuando esta examine el presente tema.**

15. En su informe, el Secretario General señala que se han promulgado enmiendas provisionales a la Reglamentación Financiera Detallada para facilitar la aplicación del nuevo marco de delegación de autoridad ([A/73/688](#), párr. 57). La Comisión Consultiva observa que esas enmiendas provisionales no se han presentado a la Asamblea General. La Comisión formulará más observaciones sobre esta cuestión cuando examine el informe del Secretario General sobre las propuestas de enmienda del Reglamento Financiero de las Naciones Unidas ([A/73/717](#)), que tiene actualmente ante sí la Asamblea General.

16. La Comisión Consultiva considera que es necesario proporcionar a la Asamblea General información más detallada sobre las actividades preparatorias y otros cambios que se produjeron cuando el nuevo sistema de delegación de autoridad entró en vigor el 1 de enero de 2019, como por ejemplo información detallada sobre: a) los criterios aplicados y el tipo de evaluación del personal y otros recursos que se realizó para determinar si las entidades tenían capacidad para recibir la autoridad delegada; b) ejemplos de casos en que la autoridad no se otorgó íntegramente a la jefatura de la entidad, y qué otras entidades recibieron dicha autoridad en su lugar, así como las esferas en que se consideró que las entidades carecían de capacidad; c) el cambio en el volumen de trabajo y las responsabilidades resultante de la transferencia de funciones y procesos, y la consiguiente transferencia de recursos o los ajustes en las categorías de puestos y plazas. **La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que proporcione esa información en su próximo (noven) informe sobre los progresos realizados en materia de rendición de cuentas.**

17. Por lo que respecta a la evaluación de la capacidad de la entidad para recibir y ejercer la autoridad delegada, se informó a la Comisión Consultiva de que, en el marco de un estudio general de cada entidad, un equipo de examen de la capacidad integrado por especialistas había examinado las respuestas a un cuestionario enviado a las jefaturas de las entidades sobre el perfil y la estructura generales de la entidad, incluida la dotación de personal y los recursos financieros en todas las esferas funcionales de gestión, así como los acuerdos existentes con proveedores de servicios, como la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi o la Oficina de las Naciones Unidas en Viena. La Comisión recuerda que, en su informe sobre el cambio del paradigma de gestión, el Secretario General indicó, entre otras cosas, que los administradores contratados para funciones específicas serían seleccionados y se mantendrían en sus funciones sobre la base de su capacidad para ejercer esa autoridad de manera responsable. Además, el Secretario General determinaría el alcance de la delegación de autoridad necesaria para desempeñar las funciones encomendadas a la jefatura de una entidad sobre la base de las orientaciones del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, en consulta con el Departamento de Apoyo Operacional, a partir de una evaluación de riesgos basada en datos analíticos y de supervisión de cada caso ([A/72/492/Add.2](#), párrs. 14 y 50). La Comisión reitera también su opinión de que, si se delegaran facultades adicionales al personal directivo superior para la gestión de sus recursos financieros, humanos y físicos, se deberían adaptar de manera correspondiente los requisitos de conocimientos y experiencia de gestión para ocupar esos puestos (véase [A/72/7/Add.24](#), párr. 12). **La Comisión confía en que en el próximo informe sobre los progresos realizados se proporcionará más información sobre el proceso de evaluación de la capacidad, incluida información detallada sobre los criterios aplicados.**

18. En su informe, el Secretario General señala que el Servicio de Seguimiento y Evaluación de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales hará un seguimiento de los indicadores clave del desempeño en lo referente a recursos humanos, finanzas, adquisiciones, viajes y administración de bienes utilizando información de Umoja, Inspira y las aplicaciones de Unite o solicitándola a los administradores y llevando a cabo exámenes de la gestión ([A/73/688](#), párr. 18). En respuesta a su solicitud, se proporcionó a la Comisión Consultiva una copia de la versión inicial del Marco de Rendición de Cuentas para la Supervisión del Ejercicio de la Autoridad Delegada para Adoptar Decisiones, incluido el marco inicial de gestión del desempeño (véase el anexo). Se informó a la Comisión de que el marco contenía un conjunto inicial de indicadores clave del desempeño en cuatro esferas funcionales (recursos humanos, finanzas y presupuesto, adquisiciones y administración de bienes), a la luz de los cuales se haría el seguimiento de las decisiones adoptadas en las entidades para velar por que las jefaturas de las entidades, así como cualquier persona a quien estas hubieran subdelegado facultades, cumplieran el marco jurídico y de políticas y los controles internos aplicables. Si bien observa que el marco aún se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, la Comisión cuestiona la pertinencia de algunos de los indicadores como medida de los progresos realizados⁴.

19. La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que perfeccione los indicadores del citado marco inicial de gestión del desempeño y que mejore dicho marco para que incluya indicadores de rendición de cuentas sobre el uso eficiente de los recursos y la ejecución eficaz de los mandatos. La Comisión confía en que se utilizarán plenamente los datos procedentes de Umoja y otros sistemas institucionales para generar indicadores concretos y significativos, medidas del desempeño y datos de apoyo en relación con la aplicación de la delegación de autoridad y para proporcionar pruebas de los progresos previstos en la ejecución de los mandatos.

20. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, en los casos en que pareciera haber deficiencias en el proceso de adopción de decisiones, podría proporcionarse capacitación y orientaciones adicionales a la entidad o podría suspenderse, modificarse o retirarse la autoridad delegada. Además, los casos de ejercicio indebido de la autoridad delegada podrían dar lugar a la aplicación de medidas disciplinarias o a la imposición de responsabilidades financieras personales, de conformidad con la regla 1.7 del Reglamento del Personal y la regla 101.2 de la Reglamentación Financiera Detallada. Entre los ejemplos de ejercicio indebido de la autoridad delegada cabe citar infracciones como el uso indebido de excepciones a las formalidades del llamado a licitación o el uso fraudulento de una cuenta bancaria. Además, la autoridad delegada también podría retirarse mientras estuviera en curso una investigación. **La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que documente los casos en que se retire la autoridad delegada y extraiga lecciones de ellos. La Comisión recomienda además que se solicite al Secretario General que analice esos casos e informe a los Estados Miembros al respecto.**

21. La Comisión Consultiva observa que, en su informe, el Secretario General ofrece información sobre los cambios de alto nivel en el sistema de delegación de autoridad, en virtud de los cuales la autoridad y responsabilidad central que corresponde al Secretario General en la administración del Estatuto y Reglamento del

⁴ Por ejemplo, el seguimiento del porcentaje de personal seleccionado procedente de países no representados o insuficientemente representados (un 50 % como mínimo) no medirá los progresos realizados para lograr que haya diversidad geográfica en la fuerza de trabajo, a menos que el objetivo se perfeccione para que se haga únicamente el seguimiento de la selección de candidatos externos.

Personal y el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada se delega a las jefaturas de las entidades de la Secretaría. **La Comisión confía en que en el próximo informe sobre los progresos realizados en materia de rendición de cuentas se proporcionará más información sobre los procedimientos, las prácticas y los controles internos en relación con las facultades que hayan sido a su vez subdelegadas por las jefaturas de las entidades.**

22. **La Comisión Consultiva confía en que se ofrezcan a la Asamblea General garantías independientes de que se han establecido las salvaguardias necesarias, incluidos mecanismos de gestión de riesgos y rendición de cuentas, para velar por el ejercicio responsable de la delegación de autoridad y la administración de los recursos en el marco del nuevo paradigma de gestión. La Comisión espera con interés recibir información sobre las observaciones de la Junta de Auditores relativas a los controles financieros internos en el contexto de las próximas auditorías que hará la Junta de los estados financieros de las Naciones Unidas (volumen I) y de las operaciones de mantenimiento de la paz (volumen II).**

2. Gestión basada en los resultados

23. En su resolución [72/303](#), la Asamblea General reafirmó que la gestión basada en los resultados y la presentación de informes sobre la ejecución de las actividades eran pilares esenciales de un marco amplio de rendición de cuentas, reconoció la necesidad de aumentar la capacidad de la Secretaría para la supervisión de los programas y la presentación de informes y observó que se había elaborado el plan de acción para la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Secretaría de las Naciones Unidas para 2018-2021.

24. En su informe, el Secretario General señala que la Secretaría está avanzando en la aplicación del citado plan de acción. También señala que, en 2018, envió una comunicación al personal directivo superior sobre la necesidad de cambiar a una cultura de resultados, y añade que los pactos del personal directivo superior incluyen un indicador para evaluar su contribución a la aplicación del plan de acción. Indica además que la Ampliación 2 de Umoja para la planificación estratégica, la formulación del presupuesto y la gestión del desempeño, que permite establecer vínculos entre la ejecución de los programas y la ejecución financiera, como se requiere para la gestión basada en los resultados, se utilizará para elaborar los presupuestos de mantenimiento de la paz correspondientes a 2019/20, para planificar actividades financiadas con contribuciones voluntarias en 2019 y para el proyecto de presupuesto por programas de 2020. Señala que, para el futuro, el equipo de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales especializado en la gestión basada en los resultados seguirá respaldando las actividades encaminadas a integrar esa gestión en la labor cotidiana del personal y que la Ampliación 2 de Umoja sustentará mejor la gestión basada en los resultados y permitirá evaluar mejor la utilización eficaz y eficiente de los recursos (véase [A/73/688](#), párrs. 22 a 25).

25. **La Comisión Consultiva considera que es necesario que el Secretario General proporcione a la Asamblea General información y ejemplos concretos de las mejoras resultantes de la aplicación de la gestión basada en los resultados que se indican en el anexo II del octavo informe sobre los progresos realizados. Se deberían incluir, por ejemplo: a) los comportamientos y otros elementos que demuestren que el personal directivo superior ha cambiado con éxito a una cultura de resultados; b) los indicadores específicos que permitirán evaluar la utilización eficaz y eficiente de los recursos y las mejoras en la ejecución de los programas; y c) los datos que se utilizarán para mostrar los vínculos entre la ejecución de los programas y la ejecución financiera.**

3. Creación de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales

26. En su informe, el Secretario General afirma, entre otras cosas, que el nuevo paradigma de gestión depende de la capacidad de la Secretaría para aplicar el sistema de rendición de cuentas de manera más estructurada y rigurosa que antes y que, antes de que se creara la nueva División, la capacidad y dotación específicas para ese fin eran limitadas. Afirma también que la División prestará apoyo especializado a los administradores y los funcionarios para ayudarlos a comprender las expectativas en materia de gobernanza, políticas, riesgos y controles internos. Afirma además que, en el futuro, la División elaborará orientaciones amplias sobre la rendición de cuentas; proporcionará orientación y apoyo para la delegación de autoridad; incorporará el modelo de las “tres líneas de defensa” para la gestión de riesgos en todos los niveles de la Secretaría; vigilará el desempeño y el cumplimiento; fortalecerá la autoevaluación; y llevará a cabo actividades sistemáticas de examen de la gestión y aseguramiento de la calidad. **La Comisión Consultiva considera que es necesario, como requisito previo fundamental para la delegación de autoridad a las jefaturas de las entidades, que existan estructuras de apoyo y supervisión plenamente operativas. La Comisión confía en que, en su próximo informe sobre los progresos realizados, el Secretario General proporcionará información detallada sobre los avances y logros en la puesta en marcha de la División.**

C. Sinopsis de la situación de la rendición de cuentas en la Secretaría

1. Componente 1: Carta de las Naciones Unidas

27. Como señala el Secretario General en el párrafo 34 de su informe, la Asamblea General, en el párrafo 6 de su resolución [72/303](#), destacó la importancia que tenía, como uno de los componentes esenciales de la rendición de cuentas, el cumplimiento de lo dispuesto en la Carta, en sus resoluciones y en las normas y reglamentos.

28. La Comisión Consultiva recuerda que, en un informe anterior ([A/71/820](#), párrs. 25 a 28), fue informada de las medidas que se habían adoptado para el seguimiento del estado de aplicación de las resoluciones de la Asamblea General sobre cuestiones administrativas y presupuestarias y se le comunicó que en el informe bienal sobre la ejecución de los programas se incluiría información amplia sobre el estado de aplicación. En el párrafo 9 de su resolución [72/303](#), la Asamblea General reiteró que esa información debía incluirse en los informes sobre la ejecución del presupuesto por programas (véase también [A/72/885](#), párr. 17). **En consecuencia, la Comisión confía en que en lo sucesivo se proporcionará, en los informes sobre la ejecución del presupuesto por programas, información sobre el estado de aplicación de las resoluciones de la Asamblea General sobre cuestiones administrativas y presupuestarias. La Comisión recomienda además que la Asamblea General solicite al Secretario General que también incluya un resumen sobre ese estado de aplicación en sus futuros informes sobre los progresos realizados en materia de rendición de cuentas (véase el párr. 12).**

2. Componente 2: documentos presupuestarios y de planificación de programas

29. La Comisión Consultiva formulará observaciones sobre los documentos presupuestarios y de planificación de programas cuando examine las próximas propuestas presupuestarias para 2020.

3. Componente 3: resultados y desempeño

30. Este componente del sistema de rendición de cuentas abarca el desempeño institucional, los pactos del personal directivo superior y el sistema de evaluación de la actuación profesional.

Pactos del personal directivo superior

31. En cuanto a los pactos del personal directivo superior, el Secretario General señala en su informe que los pactos de 2019 incluyen indicadores relativos a la aplicación de la gestión basada en los resultados y al ejercicio de la autoridad delegada en plena conformidad con los reglamentos y normas y con todas las políticas y directrices pertinentes. Asimismo, en diciembre de 2018 se aplicó con carácter experimental un mecanismo de evaluación de 360 grados que se pondrá en marcha en 2019. Además, un equipo especializado de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales evaluará el desempeño a la luz de los indicadores del desempeño de 2018, prestará apoyo al personal directivo superior y someterá los pactos finales de 2018 al Secretario General para su aprobación. El equipo especializado también supervisará los pactos de 2019 utilizando tableros de desempeño. **La Comisión Consultiva considera que el equipo especializado podría analizar y procesar los datos de los distintos pactos para tener un panorama general de la situación y las tendencias en materia de desempeño y rendición de cuentas en los departamentos, y consolidarlos luego para disponer de un resumen del desempeño y la rendición de cuentas en toda la Secretaría (véase el párr. 12). La Comisión confía en que el Secretario General proporcionará más información sobre esta cuestión en su próximo informe sobre los progresos realizados.**

Sistema de evaluación de la actuación profesional

32. Con respecto al sistema de evaluación de la actuación profesional y la aplicación de un sistema eficaz de incentivos para el buen desempeño, de medidas correctivas para el desempeño deficiente y de sanciones por conducta insatisfactoria y faltas de conducta, el Secretario General señala en su informe que: a) en abril de 2018 se restableció el grupo de trabajo del Comité del Personal y la Administración sobre la gestión de la actuación profesional, en respuesta a las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) sobre los planes de gestión de la actuación profesional en las organizaciones del régimen común y sobre los incentivos al desempeño; y b) la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha realizado un análisis de las deficiencias para determinar las esferas en que se pueden introducir mejoras y preparará opciones para adoptar medidas en respuesta a dicho análisis, y a más tardar en marzo de 2020 se pondrán en marcha sistemas de incentivos para el buen desempeño y de sanciones por desempeño deficiente. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que las recomendaciones de la CAPI que podrían aplicarse de inmediato incluían medidas en apoyo de la creación de una cultura de reconocimiento. **La Comisión recuerda que, en su informe anterior, reiteró su opinión, respaldada por la Asamblea General (véase la resolución 71/283, párr. 16), de que la distribución actual de las calificaciones podría no ser un reflejo fiel de la actuación profesional en la Secretaría, y señaló la necesidad de adoptar medidas concretas que dieran lugar a calificaciones más creíbles (véase A/72/885, párrs. 18 a 23). La Comisión recuerda además que, en su resolución 72/255, la Asamblea General aprobó los principios y directrices para la evaluación y la gestión de la actuación profesional y para el reconocimiento de distintos niveles de desempeño, como se recomienda en el párrafo 65 y en el anexo VI del informe de la CAPI correspondiente a 2017 (A/72/30 y Corr.1). La Comisión formulará más observaciones sobre el sistema de**

evaluación de la actuación profesional en su próximo informe sobre la gestión de los recursos humanos.

4. Componente 4: sistemas de control interno

Reglamentos, normas, manuales, publicaciones administrativas y procedimientos operativos estándar

33. En su octavo informe sobre los progresos realizados, el Secretario General señala que la primera fase de enmiendas del Estatuto y Reglamento del Personal ([A/73/378](#)) se presentó a la Asamblea General para su examen en el septuagésimo tercer período de sesiones y que en 2019 se propondrán nuevas enmiendas sobre los arreglos contractuales y en 2020 sobre las condiciones de servicio. En su informe conexo, la Comisión Consultiva recomendó que la Asamblea General solicitara al Secretario General que presentara un informe más preciso sobre las propuestas de enmienda del Estatuto y Reglamento del Personal, en el que se indicaran por separado las enmiendas necesarias para asegurar la coherencia con las decisiones adoptadas por la Asamblea General sobre cuestiones de recursos humanos (véase [A/73/622](#), párr. 12). La Comisión recuerda que, en su decisión 73/547, la Asamblea General decidió aplazar hasta la parte principal de su septuagésimo cuarto período de sesiones el examen del informe del Secretario General y del informe conexo de la Comisión.

34. En su informe, el Secretario General señala que se han presentado a la Asamblea General propuestas de enmienda del Reglamento Financiero ([A/73/717](#)) que irán acompañadas de cambios en las políticas conexas en materia de presupuesto y finanzas, adquisiciones y administración de bienes. La Comisión Consultiva formulará más observaciones sobre esta cuestión en su próximo informe conexo.

35. Además, el Secretario General indica en su informe que se publicará una nueva instrucción administrativa sobre las adquisiciones y que se terminará de revisar el Manual de Adquisiciones de las Naciones Unidas a más tardar el 31 de marzo de 2019.

Sistema de gestión de los riesgos institucionales

36. El Secretario General señala que la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales contará con un equipo especializado en la gestión de los riesgos institucionales para ayudar a las entidades a realizar actividades de evaluación de riesgos a fin de determinar, evaluar y gestionar los riesgos específicos que puedan afectar al funcionamiento de sus operaciones. Además, se está preparando una segunda evaluación de riesgos en toda la Secretaría sobre la base de la evaluación anterior, realizada en 2014, y de la evaluación del riesgo de fraude y corrupción realizada en 2018, así como de la evaluación en curso de los riesgos para la ejecución de la reforma de la gestión. El Secretario General señala también que, una vez implementada la delegación de autoridad a las jefaturas de las entidades, el equipo ayudará a la Secretaría a integrar el modelo de las “tres líneas de defensa” en los procesos de gestión de los riesgos institucionales. Señala además que las jefaturas de las entidades constituyen la primera línea de defensa y deben designar propietarios de riesgos específicos entre su personal directivo superior, que serán los responsables de velar por que existan sistemas de control que funcionen eficazmente a fin de mitigar los riesgos. **La Comisión Consultiva confía en que el Secretario General incluirá, en su próximo informe sobre los progresos realizados, información amplia sobre las conclusiones y los resultados de la citada evaluación de riesgos. La Comisión destaca la importancia de la función de gestión de riesgos en el marco del nuevo sistema de delegación de autoridad y recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que, en su próximo informe sobre los progresos realizados, informe exhaustivamente sobre los avances**

logrados en la incorporación de la propiedad y gestión de riesgos en las entidades de la Secretaría.

37. La Comisión Consultiva recuerda que, en su informe sobre el cambio del paradigma de gestión ([A/72/492](#), párr. 6), el Secretario General afirmó que los mecanismos de supervisión debían dejar de centrarse en el control *ex ante* y evaluar el cumplimiento *a posteriori*, sobre la base de la rendición de cuentas por los resultados. **La Comisión observa que ese cambio de orientación podría incrementar el nivel de riesgo y destaca la necesidad de fortalecer la función de gestión de riesgos en consonancia con los cambios en el nivel del perfil de riesgo.**

Declaración de control interno

38. En su octavo informe sobre los progresos realizados, el Secretario General señala que las jefaturas de las entidades deberán firmar una declaración de control interno al final de cada año que acredite el cumplimiento del marco de control interno en su esfera de responsabilidad, que estará en vigor a más tardar el primer trimestre de 2021. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que esa declaración normalmente incluiría: a) el alcance de la responsabilidad y la finalidad de los controles internos; b) una descripción del entorno operativo de la Organización; c) una descripción del marco de rendición de cuentas y control interno de la Organización; d) el proceso seguido para examinar la eficacia de los controles internos; e) la eficacia de los controles internos; y f) la firma de la jefatura de la entidad. La Comisión recuerda que, en su informe correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011, la Junta de Auditores recomendó por primera vez que se elaborara una declaración de control interno ([A/67/5 \(Vol. I\)](#), cap. II, párr. 171), y que reiteró esa recomendación en su informe correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013 ([A/69/5 \(Vol. I\)](#), cap. II, párr. 48). Posteriormente, en su informe correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017 ([A/73/5 \(Vol. I\)](#)), la Junta observó que no se le habían facilitado pruebas de que se hubieran hecho progresos en ese ámbito. En su informe conexo, la Comisión observó con preocupación el retraso a ese respecto y opinó que esa declaración era un instrumento esencial de rendición de cuentas en el marco de la reforma de la delegación de autoridad ([A/73/430](#), párr. 31). **La Comisión espera que no haya más demoras y que la declaración de control interno esté plenamente operativa a más tardar en el primer trimestre de 2021, según lo previsto, de modo que el personal directivo superior de 2020 pueda acreditar que ha cumplido el marco de control interno en el ejercicio de las facultades que se le hayan delegado. La Comisión confía en que en el próximo informe sobre los progresos realizados se incluirá información actualizada sobre el estado de implementación.**

Evaluación

39. En su informe, el Secretario General señala que la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales publicará directrices para la realización de autoevaluaciones en 2019, y que se ha creado un equipo de evaluación específico que ayudará a las entidades de la Secretaría a elaborar sus planes de evaluación para 2019 y 2020. En el futuro, el equipo de evaluación será responsable de desarrollar políticas y procedimientos de evaluación, analizar los resultados y conclusiones de las evaluaciones y mantener una lista de expertos en evaluación y una comunidad de intercambio de prácticas. **La Comisión Consultiva confía en que en el próximo informe sobre los progresos realizados se incluirá un resumen de las principales conclusiones y resultados de las actividades de autoevaluación (véase el párr. 12).**

Coordinación de la supervisión

40. En su octavo informe sobre los progresos realizados, el Secretario General señala que en la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales se ha configurado un equipo especializado para prestar servicios continuos de supervisión y seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de supervisión y para realizar exámenes de los informes de los órganos de supervisión cada seis meses a fin de detectar tendencias y cuestiones sistémicas y definir soluciones integrales para los problemas de toda la Secretaría. También señala que el primer examen se habrá realizado a más tardar el 30 de junio de 2019. **La Comisión Consultiva confía en que en el próximo informe sobre los progresos realizados se incluirá un resumen de las principales conclusiones de los exámenes mencionados (véase el párr. 12).**

Marco de las Naciones Unidas de Lucha contra el Fraude y la Corrupción

41. En su octavo informe sobre los progresos realizados, el Secretario General señala que, para atender a una preocupación de larga data de la Junta de Auditores, la Secretaría llevó a cabo en 2017 una evaluación del riesgo de fraude y corrupción a fin de determinar las principales esferas que corrían riesgo en ese sentido, así como una campaña de lucha contra el fraude y la corrupción en toda la Organización. Sin embargo, en su informe más reciente sobre las Naciones Unidas (*A/73/5 (Vol. I)*, cap. II), la Junta de Auditores observa de nuevo que sigue siendo necesario concienciar más al personal sobre los riesgos de fraude a que se expone la Organización. En el informe se indica que, en el futuro, la Secretaría realizará actividades para concienciar sobre esta cuestión tanto en la Sede como sobre el terreno, llevará a cabo evaluaciones de riesgos de las distintas entidades de la Secretaría y elaborará y aplicará una estrategia de lucha contra el fraude y la corrupción en toda la Secretaría, en consonancia con las recomendaciones de la Junta de Auditores. La Comisión Consultiva recuerda que, en su resolución *72/303*, la Asamblea General solicitó al Secretario General que redoblara sus esfuerzos para asegurar la aplicación de las disposiciones del Marco de Lucha contra el Fraude y la Corrupción. **La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que, en su próximo informe sobre los progresos realizados, proporcione información detallada sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores, así como sobre otras medidas adoptadas para atender a las preocupaciones de la Junta en relación con la gestión del riesgo de fraude.**

Conducta y disciplina

42. En su informe, el Secretario General ofrece algunos datos del compendio de medidas disciplinarias que describe su práctica en cuestiones disciplinarias y casos de conducta delictiva entre el 1 de julio de 2009 y el 31 de diciembre de 2017, según se refleja en los informes anuales del Secretario General sobre cuestiones disciplinarias. En el compendio se indica que el número de funcionarios sujetos a medidas disciplinarias o que han sido separados del servicio o destituidos por falta de conducta se ha triplicado con creces entre 2009 y 2017. El Secretario General afirma además que la Secretaría seguirá vigilando y analizando la situación. La Comisión Consultiva formulará más observaciones sobre las cuestiones de conducta y disciplina en su próximo informe sobre la gestión de los recursos humanos.

5. Componente 5: normas éticas e integridad

43. En relación con este componente del sistema de rendición de cuentas, el Secretario General ofrece en su informe información sobre la protección contra las represalias, la prevención de la explotación y los abusos sexuales y la lucha contra el acoso sexual.

Protección contra las represalias

44. En su informe, el Secretario General señala que el 20 de enero de 2017 se promulgó una política reforzada de protección contra las represalias, denuncia de faltas de conducta y cooperación en investigaciones ([ST/SGB/2017/2](#)), y ofrece estadísticas sobre el número de solicitudes de asesoramiento y sobre las actividades de divulgación de la Oficina de Ética. El 28 de noviembre de 2017 entró en vigor una política revisada ([ST/SGB/2017/2/Rev.1](#)). La Comisión Consultiva recuerda que, en su resolución [72/303](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que siguiera adoptando medidas adecuadas para proteger a quienes denunciaran irregularidades y prevenir las represalias, en el marco de los esfuerzos encaminados a mejorar la cultura de rendición de cuentas en la Secretaría. La Comisión formulará más observaciones sobre esta cuestión cuando examine el próximo informe del Secretario General sobre las actividades de la Oficina de Ética.

Prevención de la explotación y los abusos sexuales y lucha contra el acoso sexual

45. En los párrafos 86 a 96 del octavo informe sobre los progresos realizados, el Secretario General ofrece un panorama general de las medidas para prevenir la explotación y los abusos sexuales y luchar contra el acoso sexual. Dado que la Asamblea General tiene actualmente ante sí el informe del Secretario General sobre medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales ([A/73/744](#)), la Comisión Consultiva formulará sus observaciones y recomendaciones sobre estas cuestiones en su informe conexo.

6. Componente 6: funciones de supervisión

46. En su informe, el Secretario General ofrece información sobre el estado de aplicación de las recomendaciones acumuladas formuladas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) y la Junta de Auditores entre 2008 y 2017 y por la Dependencia Común de Inspección entre 2008 y 2018. En el anexo I del informe del Secretario General figura un desglose del número de recomendaciones de la OSSI y la Junta de Auditores aplicadas por año.

47. Por lo que respecta a la Junta de Auditores, se indica que, de un total de 798 recomendaciones formuladas en el período de 10 años comprendido entre 2008 y 2017, 667 (82 %) han sido aplicadas por la Secretaría o superadas por los acontecimientos y 131 (16 %) siguen en vías de aplicación. En respuesta a su solicitud de datos actualizados, se informó a la Comisión Consultiva de que, a la luz de los informes más recientes de la Junta de Auditores sobre las Naciones Unidas ([A/73/5 \(Vol. I\)](#)) y sobre las operaciones de mantenimiento de la paz ([A/73/5 \(Vol. II\)](#)), de las 272 recomendaciones formuladas por la Junta de Auditores en el período 2014 a 2016, 139 se habían aplicado y 21 habían sido superadas por los acontecimientos o archivadas por los auditores, lo que representaba una tasa de aplicación combinada del 59 %.

48. Por lo que respecta a la OSSI, en el informe se indica que: a) de un total de 12.715 recomendaciones formuladas entre 2008 y 2017, 11.637 (aproximadamente el 91 %) han sido aplicadas o archivadas por la Secretaría y 1.078 (8,5 %) siguen en vías de aplicación; y b) de un total de 2.586 recomendaciones prioritarias, 2.559 (aproximadamente el 99 %) han sido aplicadas o archivadas por la Secretaría. En respuesta a su solicitud de datos actualizados, se informó a la Comisión Consultiva de que, a la luz del informe anual más reciente de la OSSI ([A/73/324 \(Part I\)/Add.1](#)), de las 3.356 recomendaciones formuladas en el período 2015 a 2017, 2.290 se habían aplicado y 91 se habían archivado, lo que representaba una tasa de aplicación del 71 %.

49. La Comisión Consultiva hace hincapié en la necesidad de que las recomendaciones de los órganos de supervisión se apliquen plena y oportunamente.

50. La Comisión Consultiva acoge con beneplácito que en el informe del Secretario General sobre los progresos realizados en materia de rendición de cuentas se haya incluido información sobre el estado de aplicación de las recomendaciones formuladas por los órganos de supervisión, y alienta al Secretario General a que siga ampliando y perfeccionando los indicadores y los datos proporcionados. La Comisión considera que, además de incluir en el informe del Secretario General la tasa de aplicación acumulada de las recomendaciones de supervisión en los últimos 10 años, sería útil complementar esa información con datos e indicadores adicionales que muestren las tendencias en las conclusiones y cuestiones de auditoría y que permitan además hacer comparaciones con los informes de los órganos de supervisión sobre el estado de aplicación de sus recomendaciones. Podría incluirse, por ejemplo: a) el número de recomendaciones formuladas por año, que podrían servir de indicación de las tendencias en las conclusiones y cuestiones de auditoría; b) el número de recomendaciones pendientes al comienzo de cada año, con un factor de antigüedad que indique el porcentaje de recomendaciones pendientes formuladas en cada uno de los tres años precedentes y con anterioridad; y c) el número de recomendaciones archivadas por el órgano de supervisión por año. La Comisión hace hincapié de nuevo en la necesidad de que las recomendaciones de los órganos de supervisión se apliquen plena y oportunamente.

IV. Otros asuntos

Presentación oportuna y exactitud de la documentación

51. En su resolución [72/303](#), la Asamblea General reiteró que la presentación oportuna de los documentos era un aspecto importante de la rendición de cuentas de la Secretaría a los Estados Miembros y solicitó al Secretario General que velara por que en los pactos del personal directivo superior se siguiera incluyendo un indicador de gestión relacionado con esa cuestión. En períodos recientes, la Comisión Consultiva ha constatado un aumento del número de inexactitudes en los informes que se le han presentado, así como cambios sobre cuestiones de fondo en las versiones publicadas de documentos que la Comisión había examinado en una versión anticipada y sin editar. **La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que vele por que se preste la debida atención a la exactitud del contenido y a la presentación oportuna de los documentos sometidos a su consideración.**

V. Recomendación

52. Las medidas que deberá adoptar la Asamblea General se indican en el párrafo 103 del informe del Secretario General. **La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea tome nota del octavo informe del Secretario General sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas, con sujeción a las observaciones y recomendaciones que figuran en los párrafos anteriores.**

Anexo

Marco inicial de gestión del desempeño

<i>Función institucional</i>	<i>Ámbito de delegación</i>	<i>Cláusula/párrafo/regla</i>	<i>Objetivo</i>	<i>En qué consiste el éxito</i>	<i>Cómo se mide</i>	<i>Indicadores clave del desempeño específicos (si procede)</i>	<i>Usuario/Útil para</i>	<i>Fuentes específicas de datos</i>
Recursos humanos	Nombramientos y ascensos	Cláusulas 4.1 y 4.2 del Estatuto del Personal	Diversidad geográfica de la fuerza de trabajo	Diversidad geográfica del personal	Análisis de las selecciones para los puestos sujetos a distribución geográfica	Como mínimo el 50 % del personal seleccionado procede de países no representados o insuficientemente representados	Asamblea General, jefatura de entidad, DEPCG, DAO	Umoja
			Paridad de género del 50/50 en todas las categorías profesionales del departamento/oficina/misión	Lograr una paridad de género del 50/50 en todas las categorías profesionales	Análisis del número de funcionarios por sexo y categoría en cada departamento/oficina/misión	Lograr una paridad de género del 50/50 en cada categoría profesional (P-1 a D-1) de un departamento/oficina/misión tomando como fechas de referencia 2021, 2026 y 2028	Asamblea General, jefatura de entidad, DEPCG, DAO	Umoja top echelon
			Contratación del personal en los plazos previstos	Contratar personal rápidamente y reducir las tasas de vacantes	Promedio de días para todas las etapas del proceso de contratación a cargo del departamento/oficina y de la oficina de contratación	Cumplir el plazo de 120 días para cubrir un puesto desde el momento de la publicación de la vacante hasta la selección	Asamblea General, jefatura de entidad, DEPCG, DAO	Inspira
Recursos humanos	Conducta/asuntos disciplinarios	Regla 10.1 del Reglamento del Personal	Un lugar de trabajo libre de acoso y abuso de autoridad	El personal conoce los mecanismos de recurso y los administradores atienden las denuncias de conducta prohibida con prontitud y eficacia	Seguimiento de las tasas de finalización de los cursos obligatorios sobre “Ética e integridad en las Naciones Unidas” y “Prevención del acoso y los abusos sexuales del personal de las Naciones Unidas–Trabajar en armonía”	Porcentaje del personal que ha finalizado los cursos obligatorios sobre “Ética e integridad en las Naciones Unidas” y “Prevención del acoso y los abusos sexuales del personal de las Naciones Unidas–Trabajar en armonía”	Jefatura de entidad, DEPCG	Inspira

<i>Función institucional</i>	<i>Ámbito de delegación</i>	<i>Cláusula/párrafo/regla</i>	<i>Objetivo</i>	<i>En qué consiste el éxito</i>	<i>Cómo se mide</i>	<i>Indicadores clave del desempeño específicos (si procede)</i>	<i>Usuario/Útil para</i>	<i>Fuentes específicas de datos</i>
					Análisis del tiempo empleado por los administradores que reciben denuncias de acoso y abuso de autoridad en el lugar de trabajo para evaluarlas y, en caso necesario, investigarlas	Las denuncias de acoso y abuso de autoridad en el lugar de trabajo se evalúan con prontitud y, si procede, se realizan investigaciones en un plazo de tres meses desde la recepción de la denuncia formal		Información de la propia jefatura de la entidad a la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales
Recursos humanos	Excepciones a las instrucciones administrativas		Uso sensato de las excepciones	Las excepciones se utilizan en raras ocasiones y solo cuando es absolutamente necesario y ello no contraviene la cláusula o regla del Estatuto o Reglamento del Personal en que se basan. La excepción no vulnera los derechos del personal	Análisis de los motivos documentados de la excepción	La excepción estaba justificada dadas las circunstancias y no contravenía la cláusula o regla en que se basaba	Jefatura de entidad, DEPCG, DAO	Información de la propia jefatura de la entidad a la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales
Finanzas	Utilización de los fondos	Párrafo 5.9 del Reglamento Financiero, regla 105.3 de la Reglamentación Financiera Detallada	Los recursos financieros de las Naciones Unidas se gestionan de manera responsable para lograr los resultados previstos en el mandato	El presupuesto se ejecuta con arreglo a las actividades previstas dentro de los niveles aprobados para cumplir los mandatos y obtener resultados. Los riesgos de gastos superiores e inferiores a los previstos se mitigan mediante la fijación de prioridades de conformidad con la	Las redistribuciones entre grupos/clases de objetos que superan el crédito habilitado se compensan con gastos inferiores a los previstos en la misma clase de objetos para cumplir los mandatos	Relación entre los gastos presupuestarios mensuales y la habilitación presupuestaria mensual media (habilitación presupuestaria anual dividida por 12)	Jefatura de entidad, DEPCG, DAO	Umoja
						Comparación de los gastos finales con la consignación original		Umoja

<i>Función institucional</i>	<i>Ámbito de delegación</i>	<i>Cláusula/párrafo/regla</i>	<i>Objetivo</i>	<i>En qué consiste el éxito</i>	<i>Cómo se mide</i>	<i>Indicadores clave del desempeño específicos (si procede)</i>	<i>Usuario/Útil para</i>	<i>Fuentes específicas de datos</i>
				ejecución del mandato				
Finanzas	Gestión de las contribuciones voluntarias	Párrafos 3.12 y 3.13 del Reglamento Financiero, regla 103.4 de la Reglamentación Financiera Detallada	Los recursos financieros de las Naciones Unidas se gestionan de manera responsable para lograr los resultados previstos en el mandato	Se mitiga el riesgo de que una mala situación de caja impida cubrir el pasivo. La situación de caja y el activo neto cubren las actividades previstas y las prestaciones de los empleados financiadas con contribuciones voluntarias	Análisis de la liquidez del presupuesto de subvenciones	Relación entre efectivo y presupuesto. No hay subvenciones activas con un saldo de caja cero o negativo	Jefatura de entidad, DEPCG, DAO	Umoja (datos Enterprise Core Component)
Finanzas	Acuerdos sobre gestión de servicios	Regla 105.11 de la Reglamentación Financiera Detallada	Los recursos financieros de las Naciones Unidas se gestionan de manera responsable para lograr los resultados previstos en el mandato	Las políticas de recuperación de gastos y los procedimientos de facturación se aplican de manera sistemática para mitigar el riesgo de pasivo financiero, la pérdida de economías de escala y el riesgo para la reputación si no se cumplen las obligaciones de las Naciones Unidas o no se recuperan los gastos	Liquidez de los fondos de recuperación de gastos Pago puntual a los proveedores de servicios en los casos en que las Naciones Unidas sean las beneficiarias del servicio	Se recuperan los gastos de los servicios prestados Pago a tiempo (reducción del porcentaje de pagos atrasados)	Jefatura de entidad, DEPCG, DAO	Umoja

<i>Función institucional</i>	<i>Ámbito de delegación</i>	<i>Cláusula/párrafo/regla</i>	<i>Objetivo</i>	<i>En qué consiste el éxito</i>	<i>Cómo se mide</i>	<i>Indicadores clave del desempeño específicos (si procede)</i>	<i>Usuario/Útil para</i>	<i>Fuentes específicas de datos</i>
Adquisiciones	Delegación de autoridad en materia de adquisiciones	Regla 105.14 de la Reglamentación Financiera Detallada	Máxima utilización de los contratos a largo plazo para las necesidades recurrentes	Mínima utilización de órdenes de compra independientes para necesidades recurrentes	Análisis de las transacciones recurrentes en la misma categoría de productos de Umoja	Volumen y valor de las órdenes de compra independientes (no derivadas de un contrato a largo plazo) para bienes y servicios de la misma categoría de productos de Umoja, en comparación con el volumen y valor de las adquisiciones	Jefatura de entidad, DEPCG, DAO	Umoja
Adquisiciones	Delegación de autoridad en materia de adquisiciones	Reglas 105.15 y 105.16 de la Reglamentación Financiera Detallada	Máxima utilización de las formalidades del llamado a licitación	Mínima utilización de las excepciones como base para la adjudicación	Análisis de las adjudicaciones basadas en excepciones a las formalidades del llamado a licitación	Volumen y valor de las adjudicaciones en virtud de las reglas 105.16 a) y 105.17 a) de la Reglamentación Financiera Detallada (excepto la regla 105.16 a) x)) en comparación con el volumen y valor totales de las adquisiciones	Jefatura de entidad, DEPCG, DAO	Umoja
Adquisiciones	Delegación de autoridad en materia de adquisiciones	Regla 105.13 de la Reglamentación Financiera Detallada	Planificación adecuada para bienes y servicios	Número mínimo de casos <i>a posteriori</i>	Análisis de las adjudicaciones <i>a posteriori</i>	Volumen y valor de las adjudicaciones <i>a posteriori</i> en comparación con el volumen y valor totales de las adquisiciones	Jefatura de entidad, DEPCG, DAO	Umoja, sistema del Comité de Contratos
Viajes	Gestión de los viajes	Regla 7.8 del Reglamento del Personal, ST/AI/2013/3	Planificación adecuada de los viajes	Máximo cumplimiento de la política de compra con 16 días de antelación	Análisis del tiempo transcurrido entre la finalización de la solicitud de viaje y el comienzo del viaje	Porcentaje de solicitudes de viaje finalizadas 16 días naturales antes del comienzo del viaje oficial	Jefatura de entidad, DEPCG, DAO	Umoja
Bienes	Administración de bienes (prevención de pérdidas)	Reglas 105.20, 105.21, 105.22, 105.23 y 105.24 de la Reglamentación Financiera Detallada	Los bienes de las Naciones Unidas se administran de manera responsable para lograr los resultados previstos en el mandato	Evitar la pérdida de bienes por negligencia o mala administración	Número, tipo y valor de los bienes no contabilizados durante la verificación física anual	Reducción progresiva del porcentaje de bienes perdidos en comparación con el total (tanto en valor como en cantidad)	Jefatura de entidad, DEPCG, DAO	Umoja

<i>Función institucional</i>	<i>Ámbito de delegación</i>	<i>Cláusula/párrafo/regla</i>	<i>Objetivo</i>	<i>En qué consiste el éxito</i>	<i>Cómo se mide</i>	<i>Indicadores clave del desempeño específicos (si procede)</i>	<i>Usuario/Útil para</i>	<i>Fuentes específicas de datos</i>
Bienes	Amortización total y enajenación de bienes	Reglas 105.20, 105.21, 105.22, 105.23 y 105.24 de la Reglamentación Financiera Detallada, párrafo 5.14 del Reglamento Financiero	Los bienes de las Naciones Unidas se administran de manera responsable para lograr los resultados previstos en el mandato	Amortización total/parcial y enajenación de bienes oportuna y correcta	Número, tipo y valor de las amortizaciones totales/parciales	Reducción progresiva del número de días transcurridos entre el momento en que el bien deja de ser utilizable y su amortización total/parcial o enajenación	Jefatura de entidad, DEPCG, DAO	Umoja

DEPCG: Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión
DAO: Departamento de Apoyo Operacional