



# Asamblea General

Distr. general  
28 de febrero de 2022  
Español  
Original: inglés

---

## Septuagésimo sexto período de sesiones

Tema 136 del programa

### Examen de la eficiencia del funcionamiento

administrativo y financiero de las Naciones Unidas

## **Undécimo informe sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas: fortalecimiento de la 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 la versión anticipada del informe del Secretario General titulado “Undécimo informe sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas: fortalecimiento de la rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas” ([A/76/644](#)). Durante su examen del informe, la Comisión se reunió en línea con representantes del Secretario General, que le proporcionaron información y aclaraciones adicionales, proceso que concluyó con las respuestas recibidas por escrito el 14 de febrero de 2022.

2. En el párrafo 8 de su resolución [64/259](#), la Asamblea General decidió adoptar la siguiente definición de rendición de cuentas, que sigue en vigor<sup>1</sup>:

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

---

<sup>1</sup> La definición de rendición de cuentas incluye todos los aspectos del desempeño, incluido un sistema de recompensas y sanciones claramente definido (véase [A/75/804](#), párr. 5).



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.

3. Desde el sexagésimo sexto período de sesiones de la Asamblea General, celebrado en 2011/12, la Comisión Consultiva ha seguido formulando observaciones y recomendaciones amplias en sus informes sobre el sistema de rendición de cuentas, así como en una gran variedad de informes con una dimensión de rendición de cuentas<sup>2</sup>. La Asamblea ha abordado la importancia de asegurar y mejorar la rendición de cuentas en la Secretaría, en particular en sus resoluciones [60/260](#), [63/276](#) y [64/259](#). Hasta la fecha, el Secretario General ha presentado 11 informes sobre el tema ([A/76/644](#), [A/75/686](#), [A/74/658](#), [A/73/688](#) y [A/73/688/Corr.1](#), [A/72/773](#), [A/71/729](#), [A/70/668](#), [A/69/676](#), [A/68/697](#), [A/67/714](#) y [A/66/692](#)). En su undécimo informe sobre los progresos realizados, el Secretario General proporciona información actualizada sobre las iniciativas llevadas a cabo para reforzar el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas hasta diciembre de 2021. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que la Asamblea había decidido no adoptar ninguna medida en relación con el décimo informe del Secretario General ([A/75/686](#)) ni con el informe conexo de la Comisión ([A/75/804](#)). **La Comisión Consultiva observa que su informe sobre el décimo informe del Secretario General sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas ([A/75/804](#)) y las observaciones y recomendaciones que formuló en él ya no figuran en el programa de la Asamblea General.**

4. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, a raíz de las últimas reformas de la gestión introducidas por el Secretario General, el sistema de rendición de cuentas había seguido evolucionando, entre otras cosas, tras la introducción del nuevo sistema de delegación de autoridad, el fortalecimiento de las actividades de evaluación en la Secretaría, la aplicación del marco de gestión de los riesgos institucionales, el refuerzo de las medidas en materia de conducta y disciplina (como la política de protección de los denunciantes de irregularidades y la de protección contra la explotación y los abusos sexuales), el perfeccionamiento de los pactos del personal directivo superior, la aplicación de un nuevo sistema de evaluación de la actuación profesional, y la publicación por la Organización de la

<sup>2</sup> Entre ellos se encuentran los 14 informes anteriores de la Comisión Consultiva sobre la rendición de cuentas ([A/75/804](#), [A/74/741](#), [A/73/800](#), [A/72/885](#), [A/71/820](#), [A/70/770](#), [A/69/802](#), [A/68/783](#), [A/67/776](#), [A/66/738](#), y [A/64/683](#) y [A/64/683/Corr.1](#), [A/63/457](#) y [A/60/418](#)) y sus otros informes conexos, incluidos los relativos a: la reforma de la gestión ([A/76/7/Add.29](#), [A/75/538](#), [A/74/7/Add.32](#), [A/74/7/Add.7](#), [A/73/411](#), [A/72/7/Add.49](#) y [A/72/7/Add.24](#)); las actividades de la Oficina de Ética ([A/76/551](#) y [A/74/539](#)); las medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales ([A/75/847](#), [A/74/788](#), [A/73/828](#), [A/72/824](#) y [A/71/643](#)); la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno ([A/69/874](#)); el modelo global de prestación de servicios ([A/73/791](#), [A/72/7/Add.50](#), [A/71/666](#) y [A/70/436](#)); la gestión de los recursos humanos ([A/75/765](#), [A/73/497](#), [A/73/183](#), [A/71/557](#), [A/70/718](#), [A/69/572](#) y [A/68/523](#)); las cuestiones disciplinarias ([A/75/776](#) y [A/74/558](#)); las enmiendas del Estatuto y el Reglamento del Personal ([A/74/732](#) y [A/73/622](#)); los informes financieros y estados financieros auditados e informes de la Junta de Auditores ([A/76/554](#), [A/75/539](#), [A/74/528](#) y [A/74/528/Corr.1](#), [A/73/430](#), [A/72/537](#), [A/71/669](#), [A/70/380](#), [A/69/386](#) y [A/68/381](#)); el proyecto de planificación de los recursos empresariales (Umoja) ([A/76/7/Add.20](#), [A/75/7/Add.14](#), [A/74/7/Add.17](#), [A/72/7/Add.31](#), [A/71/628](#), [A/70/7/Add.19](#), [A/69/418](#), [A/68/7/Add.7](#) y [A/67/565](#)); y las actividades de adquisición ([A/73/790](#), [A/71/823](#), [A/69/809](#), [A/67/801](#) y [A/64/501](#)).

primera declaración de control interno (véase también la sección II) <sup>3</sup>. También se informó a la Comisión de que, en 2021, el diálogo anual sobre liderazgo del Secretario General, coordinado por la Oficina de Ética, que se había centrado en el tema “El sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas: ¿cómo lo entendemos y lo hacemos funcionar?”, había contado con la participación de unos 30.600 funcionarios, y de que se proporcionaría más información sobre el diálogo en el informe del Secretario General que se publicaría próximamente sobre las actividades de la Oficina de Ética en 2021. Además, en 2021 se había introducido el marco de valores y comportamientos de las Naciones Unidas, basado las aportaciones de unos 4.600 funcionarios y elaborado con los recursos disponibles. Por su parte, la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión había publicado un manual sobre el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que esas actividades habían generado un gran interés en el tema de la rendición de cuentas en general (véase también [A/76/644](#), párr. 6).

**5. La Comisión Consultiva espera que, en los próximos informes sobre los progresos realizados y sobre las actividades de la Oficina de Ética, se presente información detallada y una evaluación sobre el impacto del diálogo anual sobre liderazgo y del manual sobre rendición de cuentas en la promoción de una cultura de rendición de cuentas en toda la Organización. Por otro lado, en relación con el marco de valores y comportamientos de las Naciones Unidas, la Comisión confía en que el Secretario General proporcione información más detallada a la Asamblea General cuando esta examine el presente informe, incluso sobre el calendario y el costo de su elaboración, así como sobre los interesados implicados en el proceso.**

**6. La Comisión Consultiva observa las medidas adoptadas hasta la fecha, y confía en que el Secretario General siga esforzándose por establecer en la Secretaría de las Naciones Unidas una cultura institucional profundamente arraigada y sostenible de rendición de cuentas a nivel personal e institucional y en que informe sobre el impacto de las medidas conexas en los futuros informes sobre los progresos realizados<sup>4</sup>. La Comisión considera que el concepto del sistema de rendición de cuentas debe estar basado en la mencionada definición de rendición de cuentas, que está vigente desde el sexagésimo cuarto período de sesiones de la Asamblea General y que desempeña un papel central en todos los esfuerzos de reforma, así como en todos los cambios organizativos, administrativos y operacionales (véanse también el párr. 35 del presente documento y [A/75/804](#), párr. 4).**

## **II. Observaciones y recomendaciones de la Comisión Consultiva**

### **1. Órganos intergubernamentales y supervisión interna y externa**

#### *Órganos intergubernamentales*

7. En el anexo II del informe del Secretario General figura un resumen del estado de aplicación de las resoluciones sobre cuestiones administrativas y presupuestarias, incluidas las observaciones y recomendaciones de la Junta de Auditores, aprobadas

<sup>3</sup> La Comisión Consultiva formula observaciones sobre algunos de esos asuntos, como la gestión ambiental y las cuestiones de conducta y la disciplina, en informes aparte.

<sup>4</sup> Se debe seguir informando también sobre el impacto y las medidas conexas en los informes periódicos del Secretario General sobre medidas disciplinarias, así como en los informes financieros conexas de la Junta de Auditores a la Asamblea General (Vol. I).

por la Asamblea General en su septuagésimo quinto período de sesiones. La Comisión Consultiva observa que sigue pendiente la aplicación de varias resoluciones de la Asamblea. Ese es el caso de las resoluciones [76/235](#), [75/242](#), [74/249](#) y [73/268](#), en las que la Asamblea hizo suyas las recomendaciones pertinentes formuladas por la Comisión en sus informes conexos sobre los informes de la Junta de Auditores y solicitó al Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), que presentara opciones viables para una función centralizada de gestión de las inversiones de tesorería para el sistema de las Naciones Unidas y facilitara la elaboración de parámetros de referencia razonables en relación con los niveles máximos y mínimos de las reservas operacionales para el sistema de las Naciones Unidas, y que informara al respecto en el contexto de los informes financieros y estados financieros auditados de las Naciones Unidas, en el contexto del volumen I (Naciones Unidas).

*Presentación puntual de la documentación*

8. La Comisión Consultiva recuerda que, en el contexto del décimo informe del Secretario General sobre el fortalecimiento de la rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas ([A/75/686](#)), se la informó de que todos los altos cargos debían presentar toda la documentación para su examen por la Comisión a más tardar en las fechas de presentación acordadas por esta. **Sin embargo, la Comisión Consultiva considera que la elevada tasa de presentación puntual de los informes y de la información adicional y complementaria conexas que se indica en el informe sigue sin reflejar la realidad operacional, que se caracteriza a menudo por los retrasos en la presentación de documentos por la Secretaría. La Comisión recuerda que, en el párrafo 16 de la resolución [74/271](#), la Asamblea General reiteró, entre otras cosas, que la presentación puntual 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 se siguiera incluyendo en los pactos del personal directivo superior un indicador de gestión conexas y que, en su próximo informe sobre los progresos realizados, proporcionara información acerca de la forma en que se utilizaba ese indicador para mejorar la rendición de cuentas del personal directivo superior en cuanto a la presentación puntual de los documentos (véase también [A/74/741](#), párrs. 37 a 39).**

9. La Comisión Consultiva observa también que, en algunos casos, parece haber una tendencia a finalizar informes e iniciativas importantes relacionados con su labor poco después de que haya concluido el período de sesiones de la Comisión o durante las deliberaciones de la Asamblea General y que esas presentaciones tardías pueden tener consecuencias en el análisis de los asuntos conexos y el camino a seguir. **La Comisión Consultiva confía en que el Secretario General, teniendo en cuenta el calendario tanto de la Comisión Consultiva como de la Quinta Comisión, con arreglo al cual, por ejemplo, las cuestiones relativas a la gestión de los recursos humanos se examinan en la primera parte de la reanudación del período de sesiones, presente los informes y las iniciativas correspondientes en el plazo apropiado para su examen completo, y que informe al respecto en los estados financieros auditados de las Naciones Unidas, en el contexto del volumen I (Naciones Unidas).**

10. La Comisión Consultiva destaca que el componente I del marco de rendición de cuentas se refiere a la Carta de las Naciones Unidas, en la que se consagran los principios básicos de la Organización y se establecen sus órganos principales y sus funciones y responsabilidades, en cuyo marco, entre otras cosas, se encomienda al Secretario General la ejecución de los mandatos promulgados por esos órganos ([A/76/644](#), párr. 8). A la Comisión le preocupa que el Secretario

General no haya aplicado las resoluciones [76/235](#), [75/242](#), [74/249](#) y [73/268](#) ni atendido las reiteradas peticiones de la Asamblea General de que presente opciones viables para una función centralizada de gestión de las inversiones de tesorería para el sistema de las Naciones Unidas y facilite la elaboración de parámetros de referencia en relación con los niveles máximos y mínimos de las reservas operacionales para el sistema de las Naciones Unidas. Dado que hay una serie de asuntos cuya aplicación también está en curso, la Comisión subraya la importancia de la aplicación oportuna de las decisiones y recomendaciones de los órganos intergubernamentales, incluidas las recomendaciones de la Comisión y de la Junta de Auditores que la Asamblea hizo suyas en sus resoluciones pertinentes (véase [A/75/804](#), párr. 12).

#### *Junta de Auditores*

11. Las observaciones y recomendaciones de la Junta de Auditores figuran en sus informes anuales sobre los informes financieros y estados financieros auditados de las Naciones Unidas, en el contexto del volumen I (Naciones Unidas) y el volumen II (operaciones de mantenimiento de la paz). **La Comisión Consultiva reitera la importancia de la aplicación plena y oportuna de las recomendaciones de los órganos de supervisión como parte integral del sistema de rendición de cuentas, incluso, por ejemplo, con respecto a las operaciones de tesorería y la delegación de autoridad (véanse también el párr. 7 del presente documento, [A/76/554](#), párrs. 47 a 53, y [A/75/804](#), párr. 12).**

#### *Dependencia Común de Inspección*

12. La Comisión Consultiva recuerda que la Dependencia Común de Inspección tenía previsto realizar en 2021 una evaluación a nivel de todo el sistema de los marcos de rendición de cuentas de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (véase [A/75/804](#), párr. 9) y, en respuesta a sus preguntas, se le informó de que el informe correspondiente estaría terminado para el 31 de diciembre de 2022. **La Comisión Consultiva espera con interés los resultados del examen de la Dependencia Común de Inspección (véase también [A/75/804](#), párr. 9).**

#### *Oficina de Servicios de Supervisión Interna*

13. La Comisión Consultiva recuerda que la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) había puesto en marcha una evaluación del sistema de rendición de cuentas de las Naciones Unidas con el fin de determinar la medida en que el sistema era pertinente, eficiente y eficaz para garantizar que la Secretaría a) cumpliera plenamente todos los mandatos aprobados por los órganos intergubernamentales y los órganos subsidiarios y b) produjera resultados de alta calidad de manera oportuna y eficiente, y que ese examen estaba previsto que completara para junio de 2021 ([A/75/804](#), párr. 6). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que la finalización de la evaluación de la OSSI se había retrasado nueve meses y tal vez se completara para finales del primer trimestre de 2022.

14. **La Comisión Consultiva reitera su recomendación de que la Asamblea General solicite al Secretario General que se asegure de que la evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se centre también en los aspectos prácticos de la rendición de cuentas institucional y personal, incluida la puesta en marcha del sistema y la presentación de informes sobre los productos y resultados específicos de los procesos y las medidas destinadas a promover la rendición de cuentas. La Comisión observa que la finalización de la evaluación por la Oficina se ha retrasado nueve meses y tal vez se complete para finales del primer trimestre de 2022, es decir, después de que la Comisión haya examinado**

el undécimo informe sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas. La Comisión aguarda con interés la inclusión de las conclusiones conexas en el duodécimo informe del Secretario General sobre el sistema de rendición de cuentas (véase también [A/75/804](#), párrs. 5 y 6). Mientras tanto, la Comisión confía en que se facilite a la Asamblea información actualizada sobre las constataciones y conclusiones preliminares de la evaluación, cuando esta examine el presente informe.

## 2. Actividades destinadas a reforzar la rendición de cuentas

### *Aplicación de la gestión basada en los resultados*

15. En el anexo II del informe del Secretario General figura un resumen de los progresos realizados entre 2018 y 2021 con respecto al plan de acción para la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Secretaría de las Naciones Unidas. Esos progresos incluyen, por ejemplo, capacitación y orientaciones sobre la gestión basada en los resultados y sobre el Sistema Integral de Planificación y Evaluación del Desempeño y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. También prosiguieron los esfuerzos para adoptar la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes, que actualmente se está probando en algunas misiones ([A/76/644](#), párrs. 17 a 25). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que la solución, que formaba parte del proyecto de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño, se estaba utilizando en unas 90 entidades y de que se estaban elaborando herramientas del proyecto para complementar otros marcos y herramientas que se estaban desarrollando, como el Sistema Integral de Planificación y Evaluación del Desempeño y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Asimismo, se informó a la Comisión de que el despliegue del proyecto, en particular la herramienta de la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes, permitiría la armonización constante de las diferentes herramientas de planificación, gestión y presupuestación basadas en los resultados.

16. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, si bien el Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación se aplicaba a todas las fuentes de financiación de la Secretaría, existían variaciones entre las distintas entidades en la forma en que se aplicaba la metodología de la presupuestación basada en los resultados al presupuesto por programas, el presupuesto de mantenimiento de la paz y la gestión de las contribuciones voluntarias. También se informó a la Comisión de que, teniendo en cuenta que los programas de muchas entidades de la Secretaría se financiaban con múltiples fuentes de financiación que se trataban de forma diferente en sus marcos de presupuestación basada en resultados, esas entidades se beneficiarían de un marco armonizado de presupuestación basada en resultados que ayudara al personal directivo a planificar y gestionar sus programas de manera integral, con independencia de cuáles fueran sus fuentes de financiación. Asimismo, se informó a la Comisión de que las diferencias en las metodologías de presupuestación para las distintas fuentes de financiación estaban dificultando la plena armonización de la creciente variedad de información disponible en Umoja.

17. La Comisión Consultiva observa las incoherencias en la terminología utilizada para describir los diversos aspectos de la gestión basada en los resultados, lo que puede impedir la armonización operacional, y confía en que en el próximo informe sobre los progresos realizados se facilite información consolidada sobre la armonización de la terminología. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que proporcione



información al respecto, en particular sobre el modo en que se están aplicando la gestión basada en los resultados y la presupuestación basada en los resultados y sobre su posible alineación en las tres fuentes de financiación para crear un sistema sostenible y holístico de rendición de cuentas ([A/75/804](#), párr. 13). La Comisión considera que la Organización debe ampliar los principios fundamentales basados en los resultados y adoptar un enfoque triple que incluya a) la gestión basada en los resultados, b) la presupuestación basada en los resultados y c) el desempeño basado en los resultados, como se indica en los párrafos 20 y 21 del presente documento.

#### *Pactos del personal directivo superior*

18. El Secretario General indica que en enero de 2022 se introdujo un modelo revisado para los pactos del personal directivo superior. Está previsto que en 2022 se amplíe la plataforma en línea basada en Inspira para incluir en ella los pactos del personal de la categoría de Subsecretario General, y se están poniendo a prueba mejoras en las esferas de la administración de los usuarios, el seguimiento del flujo de trabajo de los pactos y la generación automática de documentos de evaluación del desempeño ([A/76/644](#), párrs. 34 a 37). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que se había revisado el modelo de los pactos, siguiendo las recomendaciones de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas aprobadas por el Secretario General, y de que el nuevo modelo constaba de cinco secciones: a) cumplimiento de los objetivos programáticos (los altos cargos tenían que elegir un máximo de cinco objetivos estratégicos y asumir compromisos al respecto); b) obtención de resultados en esferas específicas (los altos cargos tenían que asumir compromisos en esferas específicas); c) gestión de los recursos (lo que incluía la utilización de un conjunto estándar de indicadores cuantitativos); d) cumplimiento y rendición de cuentas (lo que incluía el cumplimiento del reglamento y la reglamentación y de los principios éticos esbozados en las normas de conducta); y e) declaración (el Secretario General y el alto cargo tenían que firmar el pacto). También se informó a la Comisión de que los problemas de desempeño más frecuentes estaban relacionados con la diversificación regional, la seguridad y salud ocupacionales, las evaluaciones de final de ciclo, el cumplimiento de los sitios web y las aplicaciones, y la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión.

19. **La Comisión Consultiva observa que el nuevo modelo de los pactos del personal directivo superior consta de cinco secciones, y confía en que en el próximo informe sobre los progresos realizados se presente información actualizada sobre su puesta en práctica, en particular sobre la declaración de control interno de los pactos. La Comisión espera recibir información en futuros informes sobre la aplicación práctica de los pactos del personal directivo superior, incluidos los beneficios para las oficinas y los departamentos respectivos (véase también el párr. 21 del presente documento).** La Comisión ha formulado observaciones adicionales sobre los pactos del personal directivo superior en su informe relativo a la visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos en el período 2019-2020 y panorama futuro ([A/75/765](#), párrs. 29 y 30).

#### *Sistema de gestión del desempeño*

20. El Secretario General indica que, tras la conclusión del proyecto piloto del denominado enfoque ágil de gestión del desempeño, la gestión de la actuación profesional del personal ha pasado de ser un proceso impulsado por el cumplimiento a estar centrado en la rendición de cuentas sobre los resultados previstos con el fin de fomentar una cultura de diálogo permanente entre el personal directivo y los funcionarios y promover la colaboración. El nuevo enfoque, que se empezó a aplicar

en el ciclo comprendido entre abril de 2021 y marzo de 2022, simplifica el proceso de elaboración de los planes de trabajo, alienta las conversaciones sobre el desempeño entre el personal directivo y los funcionarios, e incluye un mecanismo de evaluación de 360 grados que inicialmente se aplicará al personal de las categorías de D-1 y D-2.

21. **La Comisión Consultiva reitera que el desempeño del personal directivo superior y de los funcionarios de todas las categorías está estrechamente vinculado a la ejecución de las actividades encomendadas a la Secretaría y que los pactos del personal directivo superior y los planes de trabajo de los funcionarios deben ajustarse a las actividades programáticas aprobadas que se derivan de los mandatos establecidos (véase también [A/75/765](#), párrs. 27 y 28). Por lo tanto, para garantizar un sistema sostenible y holístico de rendición de cuentas a nivel personal e institucional, la Comisión considera que en los pactos del personal directivo superior y los planes de trabajo de los funcionarios no solo se deben vincular las actividades programáticas aprobadas con la presupuestación basada en los resultados y la gestión basada en los resultados, sino que también se deben definir claramente los indicadores y criterios de referencia del desempeño basado en los resultados. En ese sentido, la Comisión confía en que el Secretario General utilice los recursos y la base de conocimientos del nuevo marco de evaluación del desempeño, en particular en lo que respecta a la autoevaluación, y que presente información sobre ello en su próximo informe sobre los progresos realizados.**

22. En respuesta a sus preguntas, se proporcionaron a la Comisión Consultiva los informes sobre el cumplimiento en materia de evaluación del desempeño en cada departamento y entidad para los ciclos 2019/20 y 2020/21, en los que se observaba que, al igual que en el pasado, casi el 100 % de los funcionarios habían recibido una calificación de “supera las expectativas” o “cumple las expectativas” (véase también [A/75/804](#), párr. 17). Con respecto a la posibilidad de utilizar una curva de distribución normal o, lo que es lo mismo, una distribución forzada de las calificaciones del desempeño, se informó a la Comisión, en respuesta a sus preguntas, de que la corriente de opinión predominante en la actualidad sobre la gestión eficaz del desempeño no apoyaba el uso de un enfoque basado en una curva de distribución, ya que se consideraba un resultado deseable que una proporción significativa del personal cumpliera o superara las expectativas de la Organización en cuanto al desempeño.

23. **La Comisión Consultiva recuerda su observación de que la actual distribución de las calificaciones no es un reflejo exacto del desempeño en la Organización y que las calificaciones otorgadas a la mayoría del personal es probable que no reflejen objetivamente su desempeño real. La Comisión recuerda su recomendación de que se proporcionen información y aclaraciones adicionales a la Asamblea General, entre otras cosas, sobre la posibilidad de introducir una curva de puntuación para las calificaciones de la actuación profesional, así como sobre las consecuencias financieras, si las hubiera (véase también [A/75/765](#), párrs. 34 a 36). Además, la Comisión considera que es necesario diferenciar mejor las puntuaciones del desempeño, en particular las de “supera las expectativas” y “cumple las expectativas”, elevando los criterios sobre el nivel de desempeño esperado para recibir una puntuación específica. La Comisión recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General que evalúe el sistema de calificaciones de la actuación profesional para asegurar que en cada entidad se aplique información creíble y comparable como base de las calificaciones de la evaluación de la actuación profesional del personal (véase *ibid.*, párrs. 33 y 34), y que proporcione información actualizada en el próximo informe sobre los progresos realizados, así como en los informes conexos sobre la gestión de los recursos humanos.**



*Directrices para el personal de todas las categorías después de la separación del servicio*

24. Con respecto al empleo externo de los funcionarios de las Naciones Unidas de todas las categorías después de dejar la Organización, se informó a la Comisión Consultiva, en respuesta a sus preguntas, de que las restricciones aplicables después de la separación del servicio se regían por las cláusulas 1.2 g), 1.2 i) y 1.2 m) del Estatuto del Personal de las Naciones Unidas y la regla 1.2 q) del Reglamento del Personal, en que se establecían las normas generales sobre los conflictos de intereses, la prohibición de utilizar las funciones oficiales en beneficio privado y la obligación de actuar con discreción en todos los asuntos oficiales, que no cesaba con la separación del servicio. Además, en el boletín del Secretario General [ST/SGB/2006/15](#) sobre las restricciones después de la separación del servicio se establecían normas específicas para el personal implicado directamente en los procesos de adquisiciones.

*Delegación de autoridad*

25. El Secretario General indica que en 2021 comenzó la implantación del conjunto ampliado de 26 indicadores clave del desempeño, que sustituye al conjunto inicial de 16 indicadores, y que el primer grupo de 6 indicadores revisados se introdujo en el cuarto trimestre de ese año y se esperaba que los 18 indicadores restantes, que eran más complejos desde el punto de vista técnico, se introdujeran en 2022 (véase [A/76/644](#), párrs. 50 a 55). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que las novedades en 2021 con respecto a la delegación de autoridad incluían: a) la ampliación de los indicadores clave del desempeño en materia de delegación de autoridad; b) la migración de los informes trimestrales sobre los indicadores clave del desempeño a una plataforma en línea del tablero de gestión para el seguimiento de los indicadores de rendición de cuentas; c) la mejora del portal de delegación de autoridad; y d) el examen amplio y la revisión del boletín del Secretario General [ST/SGB/2029/2](#) y de los instrumentos de delegación para afrontar los problemas detectados y aprovechar las oportunidades. También se informó a la Comisión de que el 15 de febrero de 2022 se aplicarían cuatro indicadores reformulados y otros dos nuevos, y se le facilitó un cuadro comparativo en el que se mostraban los indicadores originales y los revisados (véase el anexo). **La Comisión Consultiva confía en que se proporcione información adicional a la Asamblea General cuando esta examine el presente informe y en que se incluya información actualizada al respecto en el próximo informe sobre los progresos realizados.**

26. La Comisión Consultiva recuerda que la Junta de Auditores había observado que faltaba un mecanismo de rendición de cuentas para algunas jefaturas de entidades y que, de las 233 entidades sujetas al marco de delegación de autoridad, 134 titulares de las jefaturas eran de la categoría D-2 o inferior y no tenían la obligación de firmar pactos del personal directivo superior, a menos que se les exigiera específicamente, y no existía ningún mecanismo adecuado para exigir responsabilidades a quienes ocupaban la jefatura de esas entidades ([A/76/554](#), párr. 53). **La Comisión Consultiva está de acuerdo con la recomendación de la Junta de Auditores de que se necesita un mecanismo de rendición de cuentas más estricto para las jefaturas de entidad con categoría D-2 o inferior ([A/76/554](#), párr. 53).**

27. En relación con la liquidación de la Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur (UNAMID), la Comisión Consultiva observa que la Junta de Auditores había señalado que el Director de Apoyo a la Misión había actuado sin delegación de la jefatura de la entidad tras la partida del Jefe de Misión de la UNAMID el 31 de enero de 2021. La Junta recomendó a la Secretaría que velara por que la delegación de autoridad a los funcionarios encargados quedara reflejada en el

portal de delegación de autoridad, y que definiera y codificara la delegación de autoridad para la adopción de decisiones administrativas respecto de la gestión de los recursos, incluidos los recursos humanos, en todas las actividades de reducción y liquidación de las misiones una vez terminado el mandato encomendado por el Consejo de Seguridad ([A/76/5 \(Vol. II\)](#), párrs. 64 a 77).

28. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que los jefes de las entidades debían rendir cuentas directamente al Secretario General sobre el ejercicio de la autoridad delegada y de que, hasta la fecha, no se había producido ningún caso de retirada o modificación de una delegación de autoridad por uso indebido de esta. También se informó a la Comisión de que el mecanismo vigente incluía: a) el empoderamiento de la primera línea de defensa, al proporcionar herramientas a las entidades y su personal directivo para detectar los problemas lo antes posible; b) el apoyo al personal directivo para resolver los problemas de la forma más eficaz con el fin de mejorar el desempeño y prevenir el incumplimiento; y c) el planteamiento de los problemas a los interesados apropiados. Asimismo, en respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que las lecciones aprendidas, basadas en la información recopilada de las entidades a través del mencionado tablero de gestión, mostraban que la mayoría de los jefes de las entidades consideraban que la ampliación de la delegación de autoridad había mejorado la eficiencia de los procesos de adopción de decisiones, facilitado el uso responsable de los recursos y permitido una mejor ejecución de los mandatos. Además, se informó a la Comisión de que se consideraba que los objetivos generales del nuevo marco de delegación de autoridad se habían cumplido.

29. **La Comisión Consultiva considera que la administración responsable de los recursos es una premisa fundamental para la delegación de autoridad al personal directivo superior, con independencia de cuál sea su nivel funcional. La Comisión está de acuerdo con la Junta de Auditores en que la delegación de autoridad a los oficiales encargados se debe formalizar en el portal de delegación de autoridad y debe quedar definida y codificada para la adopción de decisiones administrativas respecto de la gestión de todos los recursos en todas las actividades de reducción y liquidación de las misiones una vez terminado el mandato encomendado por el Consejo de Seguridad. La Comisión observa que, tal como se indica en el mencionado informe de la Junta, hubo una serie de irregularidades durante el proceso de reducción y liquidación de la UNAMID. La Comisión considera que, pese al carácter descentralizado de la delegación de autoridad, es necesario definir la responsabilidad individual, así como los casos de corresponsabilidad entre la Sede y los lugares de destino sobre el terreno, en particular en los períodos de transición, como el establecimiento y la liquidación de las misiones sobre el terreno, y antes de la llegada y después de la partida del jefe de misión. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que presente propuestas concretas sobre la delimitación y el reparto de la delegación de autoridad entre la Sede y los lugares de destino sobre el terreno durante los períodos de transición de las misiones. La Comisión también formula observaciones al respecto en su informe sobre el informe de la Junta e informe financiero y estados financieros auditados correspondientes al período de 12 meses comprendido entre el 1 de julio de 2020 y el 30 de junio de 2021 sobre las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz ([A/76/735](#)).**

#### *Directrices para los asociados en la ejecución*

30. La Comisión Consultiva recuerda que las directrices para los acuerdos con los asociados en la ejecución se debían publicar inicialmente en marzo de 2020 y que su publicación se aplazó posteriormente hasta el segundo trimestre de 2021 ([A/75/804](#), párr. 21). En su informe, el Secretario General indica que en la actualidad está previsto

que las directrices se publiquen en el primer trimestre de 2022 e incluyan los principios y procesos estandarizados clave, que ya están integrados en el módulo de gestión de donantes de Umoja ([A/76/644](#), párr. 56). La Comisión recuerda que las directrices se publicarán específicamente para las entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas y en ellas se tendrán en cuenta el marco legislativo, los reglamentos, las normas, las políticas y los procesos institucionales de la Secretaría y se abordarán también los riesgos relacionados con el fraude ([A/75/804](#), párr. 21). **La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que en su próximo informe sobre los progresos realizados proporcione información actualizada sobre las directrices para los acuerdos con los asociados en la ejecución. Asimismo, la Comisión recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación, que elabore un enfoque armonizado para todo el sistema en relación con la gestión de los asociados en la ejecución, así como las directrices correspondientes, y que proporcione información actualizada sobre dicho enfoque en su próximo informe sobre los progresos realizados.**

#### *Gestión de los riesgos institucionales*

31. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, tras la aprobación por el Comité de Gestión en 2020 del registro de riesgos de toda la Secretaría que incluía 16 riesgos, se había procedido a aplicar la gestión de los riesgos institucionales en toda la Secretaría y a nivel de cada una de las entidades. También se informó a la Comisión de que 29 (50 %) de las entidades seleccionadas de la Secretaría habían completado sus evaluaciones de los riesgos a finales de 2021 y de que el 75 % esperaba completarlas para finales de 2022 (véase también [A/76/644](#), párrs. 58 a 63). En respuesta a sus preguntas, se informó también a la Comisión de que había 16 riesgos críticos en materia de gobernanza, gestión, operaciones, finanzas, cumplimiento, y fraude y corrupción que se consideraban de “muy alto” nivel y afectaban a las siguientes esferas: planificación estratégica y presupuestación y asignación presupuestaria; cultura institucional, estrategia de recursos humanos y rendición de cuentas; pandemias; estructura orgánica y sincronización; mandatos de misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales; operaciones de recursos humanos; gestión de la atención de la salud; seguridad y salud ocupacionales; seguridad; estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones, e infraestructura, sistemas y actividades de implantación en ese ámbito; contribuciones financieras; financiación extrapresupuestaria, gestión de fondos de los donantes y asociados en la ejecución; gobernanza de la tecnología de la información y las comunicaciones y ciberseguridad; entorno de control del sistema Umoja; robo de combustible, raciones y existencias; y fraude en las adquisiciones. **La Comisión Consultiva espera recibir más información en futuros informes sobre el enfoque utilizado para cuantificar los riesgos y sobre cualquier cambio en los riesgos críticos mencionados.**

#### *Marco de lucha contra el fraude y la corrupción*

32. Como se describe con más detalle en los párrafos 64 a 68 del informe del Secretario General, se han elaborado un manual de concienciación sobre el fraude y la corrupción y una estrategia de lucha contra el fraude y la corrupción, cuya publicación está prevista para principios de 2022. **La Comisión Consultiva espera que en el próximo informe sobre los progresos realizados se presente información más detallada sobre la aplicación del mencionado manual y de la estrategia conexa, y confía en que se proporcione a la Asamblea General información actualizada al respecto cuando esta examine el presente informe.**

*Declaración de control interno*

33. La primera declaración de control interno para todas las operaciones de la Secretaría fue firmada por el Secretario General en mayo de 2021 y publicada en el sitio web [reform.un.org](https://reform.un.org) en los seis idiomas oficiales de las Naciones Unidas (A/76/644, párrs. 69 y 70). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la declaración abarcaba los tres objetivos del Marco Integrado de Control Interno del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, a saber, las operaciones, el cumplimiento y la presentación de informes. **La Comisión Consultiva toma nota de la publicación de la primera declaración de control interno y espera con interés el examen que realizará la Junta de Auditores de su aplicación en toda la Secretaría.**

*Evaluación*

34. En su informe, el Secretario General indica que en agosto de 2021 se publicó la política de evaluación de toda la Secretaría en la instrucción administrativa [ST/AI/2021/3](#), elaborada conjuntamente por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, tras la celebración de amplias consultas con los interesados. La política establece cómo se debe usar la evaluación en la Secretaría, con arreglo a lo establecido en el artículo VII del Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación (véase [A/76/644](#), párr. 81). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la creación del Comité de Gestión de la Evaluación había sido refrendada por el Comité de Gestión en el cuarto trimestre de 2021 y que el Comité de Gestión de la Evaluación examinaría el mandato en su primera reunión, que se celebraría durante el primer trimestre de 2022.

35. **La Comisión Consultiva considera que, pese al carácter intangible del concepto de rendición de cuentas, es necesario determinar las implicaciones financieras generales, en concreto los costos y beneficios, así como el impacto de las diversas actividades e iniciativas que se han puesto en marcha con respecto al sistema de rendición de cuentas. La Comisión espera recibir más información al respecto en futuros informes sobre los progresos realizados.**

### III. Conclusión

36. Las medidas que el Secretario General solicita que adopte la Asamblea General figuran en el párrafo 102 de su informe.

37. **Con sujeción a las observaciones y recomendaciones que figuran en el presente informe, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General tome nota del undécimo informe sobre los progresos realizados en el fortalecimiento de la rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas.**

## Anexo

### Cuadro comparativo de los indicadores clave del desempeño en relación con la delegación de autoridad

Número del indicador clave del desempeño	Conjunto original de indicadores clave del desempeño (en vigor a partir del 1 de enero de 2019)	Conjunto revisado de indicadores clave del desempeño (incluye una breve descripción de los cambios más notables respecto de los indicadores originales o del enfoque de los nuevos indicadores)	Fecha de aplicación
1	Distribución geográfica equitativa	Representación geográfica equitativa <i>Cambio introducido para armonizarlo con la estrategia de las Naciones Unidas y los pactos del personal directivo superior</i>	Aplicado en noviembre de 2021
2	-	Mayor diversidad de grupos regionales <i>Refleja los progresos realizados hacia una mayor diversificación regional (nuevo indicador)</i>	Previsto para diciembre de 2022
3	Diversidad de género	Paridad de género <i>Cambio introducido para armonizarlo con la estrategia de las Naciones Unidas y con los pactos del personal directivo superior, incluida la adición del personal del Servicio Móvil</i>	Aplicado en noviembre de 2021
4	Proceso de contratación	Proceso de contratación <i>Cambio introducido para armonizarlo con la estrategia de las Naciones Unidas y con los pactos del personal directivo superior, incluida la adición del personal del Servicio Móvil y de todas las categorías de personal del Cuadro Orgánico</i>	Se empezará a aplicar el 15 de febrero de 2022
5	Conducta y disciplina: formación obligatoria	Formación obligatoria para todos <i>Adición de los nueve cursos obligatorios disponibles en todos los idiomas oficiales</i>	Se empezará a aplicar el 15 de febrero de 2022
6	Conducta y disciplina: evaluación de las denuncias	Evaluación de los casos de conducta y disciplina <i>Se muestran los casos de conducta y disciplina denunciados en el sistema de gestión de los recursos institucionales (reanudación de la aplicación después de estar en suspenso durante el desarrollo y la implementación del nuevo sistema de seguimiento de la gestión de casos)</i>	Previsto para diciembre de 2022
7	Excepciones a las instrucciones administrativas	Notificación oportuna de las excepciones de recursos humanos <i>Adición de un cuadro en que se muestra el número medio de días empleados para la presentación</i>	Se empezará a aplicar el 15 de febrero de 2022
8	-	Evaluación del desempeño <i>Se muestran los progresos realizados en la evaluación del desempeño o en su conclusión (nuevo indicador)</i>	Previsto para diciembre de 2022

Número del indicador clave del desempeño	Conjunto original de indicadores clave del desempeño (en vigor a partir del 1 de enero de 2019)	Conjunto revisado de indicadores clave del desempeño (incluye una breve descripción de los cambios más notables respecto de los indicadores originales o del enfoque de los nuevos indicadores)	Fecha de aplicación
9	Gastos con cargo a la consignación mensual	Gastos con cargo a la consignación <i>Modificación de los gráficos para mostrar el porcentaje en lugar de la relación cuantitativa</i>	Aplicado en noviembre de 2021
10	Gestión de las contribuciones voluntarias	Gestión de las contribuciones voluntarias <i>Modificación de los gráficos para mostrar el porcentaje en lugar de la relación cuantitativa</i>	Aplicado en noviembre de 2021
11	Recuperación de costos de los proveedores de servicios	Sostenibilidad de la recuperación de costos <i>Adición de gráficos en los que se comparan los gastos con el saldo de los fondos para ofrecer información adicional</i>	Se empezará a aplicar el 15 de febrero de 2022
12	Pago puntual a los proveedores de servicios	Pago puntual a los proveedores de servicios <i>Se ha modificado el alcance para centrarse en los pagos tramitados utilizando las órdenes de compra</i>	Aplicado en noviembre de 2021
13	-	Sostenibilidad de los costos de apoyo a los programas <i>Se muestran los gastos en relación con los ingresos de fondos de cada entidad para el apoyo a los programas (nuevo indicador)</i>	Previsto para diciembre de 2022
14	-	Tasa de puestos vacantes <i>Se muestra la tasa de puestos vacantes real en relación con la tasa prevista/presupuestada (nuevo indicador)</i>	Previsto para diciembre de 2022
15	-	Pagos de compromisos de fondos no válidos <i>Se muestran los pagos de compromisos de fondos no permitidos (nuevo indicador)</i>	Previsto para diciembre de 2022
16	Utilización de los contratos a largo plazo	Compras independientes <i>Adición de los 10 principales vendedores y productos básicos</i>	Aplicado en noviembre de 2021
17	Utilización de métodos oficiales de licitación	Excepciones a los métodos oficiales de licitación <i>Adición de los 10 principales vendedores y productos básicos</i>	Aplicado en noviembre de 2021
18	Planificación adecuada de bienes y servicios	Planificación adecuada de bienes y servicios <i>Se muestran los casos de adquisiciones a posteriori comunicados al Comité de Contratos de la Sede (reanudación de la aplicación después de estar en suspenso)</i>	Previsto para diciembre de 2022
19	-	Capacitación exigida para el personal de adquisiciones	Previsto para diciembre de 2022



<i>Número del indicador clave del desempeño</i>	<i>Conjunto original de indicadores clave del desempeño (en vigor a partir del 1 de enero de 2019)</i>	<i>Conjunto revisado de indicadores clave del desempeño (incluye una breve descripción de los cambios más notables respecto de los indicadores originales o del enfoque de los nuevos indicadores)</i>	<i>Fecha de aplicación</i>
		<i>Se muestra el personal que ha completado los cursos de formación obligatorios sobre adquisiciones (nuevo indicador)</i>	
20	-	Aprobadores de adquisiciones con delegación de autoridad <i>Se muestra al personal que tiene asignado el rol de Umoja necesario para recibir la delegación de autoridad en materia de adquisiciones (nuevo indicador)</i>	Se empezará a aplicar el 15 de febrero de 2022
21	-	Uso del método informal de licitación <i>Se muestran las órdenes de compra y los contratos con un importe aprobado no superior a 150.000 dólares que se han adjudicado tras una solicitud de cotización (nuevo indicador)</i>	Previsto para diciembre de 2022
22	Cumplimiento del plazo de compra anticipada de 16 días	Política de compra anticipada en la gestión de viajes <i>Se añade el promedio de días entre la finalización de la solicitud y el inicio del viaje</i>	Aplicado en noviembre de 2021
23	-	Gastos de viaje en relación con el presupuesto <i>Se muestran los gastos reales de viajes oficiales en relación con el presupuesto aprobado (nuevo indicador)</i>	Previsto para diciembre de 2022
24	Prevención de la pérdida de bienes	Prevención de la pérdida de bienes <i>No hay cambios en el indicador original</i>	Aplicado en 2020
25	Baja en libros y enajenación de bienes	Baja en libros y enajenación de bienes <i>No hay cambios en el indicador original</i>	Aplicado en 2020
26	-	Capacitación exigida para el personal de administración de bienes <i>Se muestra la capacitación obligatoria completada por el personal con delegación de autoridad para la administración de bienes (nuevo indicador)</i>	Se empezará a aplicar el 15 de febrero de 2022