



**Naciones Unidas**

**Examen de los marcos de rendición  
de cuentas en las organizaciones del  
sistema de las Naciones Unidas**

**Informe de la Dependencia Común de Inspección**

**Preparado por Nikolay Lozinskiy**





# **Examen de los marcos de rendición de cuentas en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

**Informe de la Dependencia Común de Inspección**

**Preparado por Nikolay Lozinskiy**



**Naciones Unidas • Ginebra, 2023**

**Equipo del proyecto**

Nikolay Lozinskiy, Inspector

Elena Figus, Oficial de Evaluación e Inspección

Jocelyn Kee Wah Tay, Oficial de Evaluación e Inspección

Hervé Baudat, Auxiliar de Investigación

Claire Sze Eng Tan, Pasante

Linda Sebbas, Pasante

Yuanwei Zong, Pasante

Vanessa Maria Albertolli, Pasante

Jonathan Matthias Ziener, Pasante

## Resumen

# Examen de los marcos de rendición de cuentas en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

## Introducción

El presente examen abarca todo el sistema y a todas las organizaciones participantes en la Dependencia Común de Inspección (DCI). Se trata de un informe de seguimiento del informe de la DCI de 2011 sobre los marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas (en adelante, “el informe de 2011 de la DCI” o “el examen de 2011 de la DCI”) solicitado por la Asamblea General en 2010<sup>1</sup>.

## Objetivos del presente examen

Los objetivos del presente examen son:

- a) Examinar el estado de aceptación y aplicación de las recomendaciones del informe de 2011 de la DCI;
- b) Actualizar el marco de rendición de cuentas de referencia de la DCI de 2011;
- c) Comparar los marcos de rendición de cuentas existentes con el marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI de 2023;
- d) Examinar cómo vigilan las organizaciones la eficiencia y la eficacia de sus marcos;
- e) Examinar las actividades conjuntas de las Naciones Unidas relacionadas con la rendición de cuentas.

## Principales constataciones

### Aplicación de las recomendaciones del informe de 2011 de la Dependencia Común de Inspección sobre los marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas

En el informe de 2011 de la DCI se recomendó que todas las organizaciones preparasen un marco de rendición de cuentas inspirado en el marco de rendición de cuentas de referencia de la DCI de 2011. Cuando se publicó ese informe de 2011 solo se habían establecido siete marcos formales de rendición de cuentas, que abarcaban a un total de 11 organizaciones, de las cuales 5 estaban cubiertas por el marco de la Secretaría de las Naciones Unidas. El primer marco fue formalizado por la Organización Mundial de la Salud en 2006, seguido por los del Fondo de Población de las Naciones Unidas en 2007, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos en 2008, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia en 2009, la Organización Internacional del Trabajo en 2010 y la Secretaría de las Naciones Unidas, también en 2010, a cuyo marco se acogen también la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos

<sup>1</sup> [JIU/REP/2011/5](#).

(ONU-Hábitat). Desde entonces, ha aumentado de 11 a 19 el número de organizaciones participantes en la DCI que cuentan con un marco formal de rendición de cuentas. Las organizaciones comprendidas en el ámbito del informe de 2011 de la DCI que han publicado un marco formal de rendición de cuentas desde 2011 son el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida, el Organismo Internacional de Energía Atómica, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la Organización Mundial de la Salud y la Unión Internacional de Telecomunicaciones. Con excepción de los marcos del Centro de Comercio Internacional, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, todos los nuevos marcos fueron aprobados hace relativamente poco tiempo, después de 2018. De las organizaciones restantes, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la Organización Marítima Internacional, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente y la Organización de Aviación Civil Internacional han comunicado al Inspector que están trabajando en un marco de rendición de cuentas. El Programa Mundial de Alimentos y la Unión Postal Universal no disponen de un marco formal de rendición de cuentas, pero a su juicio son suficientes las políticas y los marcos ya existentes. La Organización Mundial del Turismo y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) no disponen de un marco formal de rendición de cuentas.

El informe de 2011 de la DCI también contenía cinco recomendaciones sobre componentes específicos del marco (la gestión basada en los resultados, una política de divulgación, la evaluación y las autoevaluaciones, el desempeño profesional y los incentivos) dirigidas a diversas organizaciones. En total, se aceptó el 81 % de las recomendaciones y, de estas, se informó de la aplicación de todas salvo una recomendación dirigida a la Unión Internacional de Telecomunicaciones sobre el uso de las evaluaciones (lo que se traduce en una tasa de aplicación autodeclarada del 99 %), aun cuando, a juzgar por un muestreo limitado de la aplicación, al parecer no todas las recomendaciones se han aplicado tal como pretendía la DCI en su informe original de 2011. El 20 % restante de las recomendaciones, que concernían principalmente a la UNCTAD, la UNODC, ONU-Hábitat y la Organización Mundial del Turismo, no fueron aceptadas formalmente.

Por último, en el informe de 2011 de la DCI también se recomendaba que la Asamblea General solicitara a su jefe ejecutivo que realizara una evaluación de seguimiento de la aplicación de los marcos y sistemas pertinentes de rendición de cuentas para su examen en 2015. En 2017 se realizó un examen que dio lugar a algunos cambios en el marco, y más recientemente, en 2020, se dio inicio a una misión de asesoramiento solicitada por la administración a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), que concluyó en diciembre de 2022.

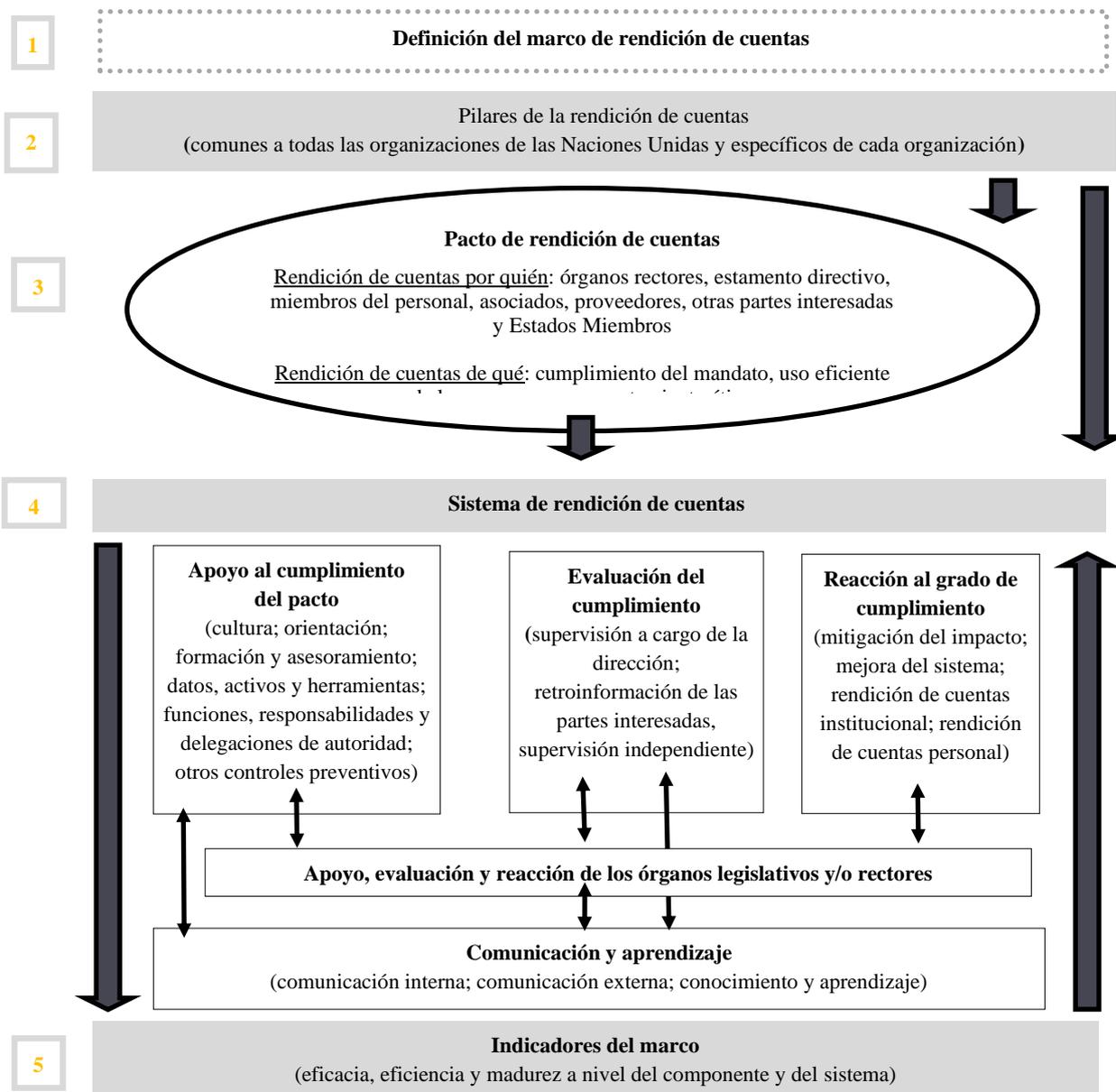
### **Propuesta de actualización del marco de rendición de cuentas de la Dependencia Común de Inspección**

Aunque el marco de rendición de cuentas propuesto en el informe de 2011 de la DCI sigue siendo válido en gran medida, en vista de las nuevas orientaciones técnicas pertinentes, de los cambios en el sistema de las Naciones Unidas y de las nuevas expectativas de las partes interesadas, conviene actualizar el marco conceptual de 2011 y los criterios de referencia o parámetros detallados concebidos en apoyo de la implementación del marco.

El marco de referencia actualizado incluye una definición formal de un marco de rendición de cuentas y otros cuatro componentes principales, ilustrados en la figura siguiente. Aunque es de mayor alcance, el marco actualizado propuesto por la DCI es congruente con la definición de rendición de cuentas aprobada por la Asamblea General en 2010 y con el modelo de gestión de riesgos, supervisión y rendición de cuentas refrendado por la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación en 2014.

**Definición de la DCI de un marco de rendición de cuentas:** un marco de rendición de cuentas es un documento público independiente cuyo principal responsable es el jefe ejecutivo de una organización, que ha sido aprobado por los órganos legislativos y/o rectores y que reúne de manera sistemática y coherente cinco componentes (la definición de un marco de rendición de cuentas, los pilares de la rendición de cuentas, un pacto de rendición de cuentas, un sistema de rendición de cuentas e indicadores de la rendición de cuentas) y los aprovecha para mejorar la ejecución del mandato de la organización, la coherencia dentro del sistema de las Naciones Unidas y la confianza en la organización, en sus órganos legislativos y/o rectores, en sus funcionarios y en sus asociados. El marco de rendición de cuentas engloba el marco de control interno, el marco de supervisión y todos los demás marcos de rendición de cuentas de alcance limitado.

**Los cinco componentes del marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI**



*Fuente:* DCI, a partir de un análisis de buenas prácticas y recomendaciones de la DCI sobre cuestiones de rendición de cuentas y un examen de los marcos de rendición de cuentas existentes en el sistema de las Naciones Unidas.

Los principales cambios en comparación con el marco de la DCI de 2011 son una referencia más explícita a los factores comunes que justifican la implantación de los marcos de rendición de cuentas en las Naciones Unidas, el reconocimiento de una mayor variedad de partes interesadas y de su papel de aportar sus comentarios (retroinformación) sobre el diseño y la implementación de los marcos de rendición de cuentas, un mayor hincapié en la adopción de medidas oportunas e integrales frente a los casos de transgresión del pacto de rendición de cuentas, una mejor integración de los sistemas establecidos para hacer frente a esos casos en los sistemas de gobernanza, gestión de riesgos y control interno y, por último, el reconocimiento explícito de la naturaleza compleja y dinámica de los marcos de rendición de cuentas. En consecuencia, ha aumentado de 17 a 24 el número de parámetros detallados que, como en el informe de 2011 de la DCI, están destinados a apoyar la implementación del marco.

### **Análisis comparativo de los marcos de rendición de cuentas de las organizaciones a la luz de los parámetros actualizados de la Dependencia Común de Inspección**

Al igual que el informe de 2011 de la DCI, el presente informe incluye un análisis comparativo basado en un marco de referencia de la DCI que se elaboró como parte del presente examen.

**Componente 1: definición de un marco de rendición de cuentas.** Los marcos de rendición de cuentas existentes varían mucho de una organización a otra en lo que respecta a su proceso de aprobación, sus destinatarios, sus objetivos y su contenido. Se constató que varias organizaciones complementaban implícitamente sus principales marcos de rendición de cuentas con marcos de alcance limitado como, por ejemplo, un marco de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, sin ninguna referencia explícita al marco global de rendición de cuentas, y viceversa. Ello incrementa el riesgo de incoherencia entre el marco principal y los marcos de alcance limitado y, por consiguiente, de merma de la eficacia y la eficiencia de los procesos de rendición de cuentas en la organización. En general, el Inspector constató que ninguno de los marcos existentes examinados incluía todos los componentes del marco actualizado de la DCI y sus parámetros.

**Componente 2: pilares de la rendición de cuentas.** El término “pilares de la rendición de cuentas”, introducido en el marco actualizado de la DCI, se refiere a todos los compromisos jurídicos o decisiones clave adoptados en la cúpula de la organización que influyen en el diseño y la implementación del marco de rendición de cuentas; algunos de ellos son específicos de cada organización, mientras que otros son comunes a todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Es particularmente importante que estos pilares se determinen y reconozcan explícitamente para asegurarse de que el marco se mantenga en condiciones de cumplir su propósito en un entorno que cambia rápidamente. El Inspector constata que solo cinco de las organizaciones que aprobaron sus marcos de rendición de cuentas antes de 2018 los han actualizado. También constata que en la mayoría de los marcos no se mencionan esos pilares explícitamente y en muchos casos se omite cualquier referencia a los pilares que son comunes a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. El Inspector observa también que ninguna de las organizaciones vinculadas al marco de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas (UNCTAD, UNODC, PNUMA y ONU-Hábitat) dispone de un marco más adaptado que, alineado con la estructura del marco de la Secretaría, refleje sus propios pilares específicos de rendición de cuentas.

**Componente 3: pacto de rendición de cuentas.** En el presente informe, la expresión “pacto de rendición de cuentas” se refiere a los elementos que dan respuesta a las preguntas “rendición de cuentas de qué”, “rendición de cuentas por quién” y “rendición de cuentas ante quién”. En la versión actualizada de la DCI se sugiere que un marco de rendición de cuentas debe apoyar la persecución de tres objetivos: la ejecución del mandato de la organización, el uso eficiente de los recursos y el comportamiento ético. Aunque en su mayoría los marcos existentes hacen referencia a estos tres conceptos, se observan las siguientes diferencias: a) no todos los conceptos se tratan como objetivos (por ejemplo, el comportamiento ético se

considera un medio para alcanzar un fin, no un objetivo en sí mismo); b) el término “recursos” se asocia principalmente a los medios financieros, mientras que la definición de la DCI incluye también a las personas, los datos, el tiempo y los conocimientos, y c) en los marcos no se hace referencia explícita a las consideraciones (y salvaguardias) sociales y medioambientales, mientras que en el marco de la DCI estas se incluyen bajo el epígrafe “comportamiento ético”. En cuanto a la cuestión de la rendición de cuentas ante quién y por quién, los marcos más antiguos se refieren principalmente a la rendición de cuentas del jefe ejecutivo ante el órgano legislativo y/o rector y a la de los miembros del personal ante el jefe ejecutivo. Los nuevos marcos se refieren con mayor frecuencia a otras partes interesadas, como los países anfitriones y las personas o comunidades afectadas por las actividades de las Naciones Unidas, pero no suelen hacerlo de manera sistemática. En general, en ninguno de los marcos examinados se incluye una lista exhaustiva de las partes interesadas ni se explica claramente quién tiene exactamente la obligación de rendir cuentas ante quién y por qué razón.

**Componente 4: sistema de rendición de cuentas.** El sistema de rendición de cuentas comprende todos los componentes que en el marco de 2011 se clasificaban como “controles internos” y “mecanismos de reclamación y respuesta”, divididos entre mecanismos de respuesta formales e informales. Aunque el marco actualizado es coherente en general con el de 2011, en el sistema de rendición de cuentas las actividades se dividen en cinco grupos, que van más allá del marco original de 2011: a) apoyo al cumplimiento del pacto; b) evaluación del cumplimiento; c) reacción al cumplimiento insuficiente o al cumplimiento con creces del pacto; d) comunicación y aprendizaje; y e) todo lo anterior, en particular por lo que concierne a los órganos legislativos y/o rectores, reconociendo explícitamente su papel clave en todas las fases del proceso. Las mejoras que pueden introducirse en los actuales marcos de rendición de cuentas guardan relación principalmente con: a) la importancia de que las pautas marcadas por la cúpula sean consonantes con los valores de la organización y con el código de conducta; b) la importancia del aprendizaje continuo y de la gestión del conocimiento; c) el papel de las partes interesadas internas y externas como fuente de indicios oportunos del cumplimiento o incumplimiento del pacto de rendición de cuentas; d) la importancia de contar con un sólido marco de gestión de riesgos que vincule las diferentes políticas y apoye la adopción de medidas oportunas de mitigación de los riesgos y mejora del sistema incluso antes de que pueda establecerse un sistema apropiado de rendición de cuentas institucional o personal; y e) el papel de las autoevaluaciones y de la supervisión a cargo de la dirección.

## **Revisión de los procesos existentes para vigilar la eficacia y la eficiencia de los marcos de rendición de cuentas**

**Componente 5: indicadores del marco de rendición de cuentas.** Aunque todas las organizaciones examinadas miden los costos, el desempeño y los riesgos de diversas maneras y cuentan con órganos de supervisión independiente que ofrecen seguridades sobre sus estados financieros, la gestión de riesgos de la gobernanza y los procesos y programas de control interno (de proceder), actualmente ninguno de los marcos existentes incluye referencia alguna a la forma en que se ha de evaluar la eficacia o la eficiencia del marco general de rendición de cuentas de la organización. El marco actualizado de la DCI prevé tres indicadores referidos a la eficacia, la eficiencia y la madurez del marco. En cada caso, el parámetro incluye orientación sobre cómo seleccionar un conjunto apropiado de indicadores, para componentes individuales del marco y para todo el sistema, reconociendo que los marcos de rendición de cuentas son sistemas complejos con múltiples bucles de retroalimentación entre todos los componentes y subcomponentes (por ejemplo, la confianza en una respuesta adecuada al incumplimiento del pacto de rendición de cuentas debería inhibir el incumplimiento futuro, y la confianza en un sistema adecuado de protección contra las represalias debería fomentar la retroinformación de las partes interesadas que hayan presenciado diversas modalidades de conducta prohibida y contribuir a eliminar las causas de esas transgresiones del pacto de rendición de cuentas).

Al comparar las actividades existentes en las organizaciones con los parámetros propuestos, se decidió centrar la atención en dos temas: la cobertura de la supervisión independiente (una de las fuentes de indicios de la eficacia del marco) y el costo de los procesos fundamentales de la rendición de cuentas (punto de partida de cualquier cálculo de la eficiencia).

El Inspector constató que solo cuatro organizaciones habían llevado a cabo un examen formal de su marco general desde 2011 y que había sido limitada la cobertura de la supervisión focalizada independiente de muchos de los procesos clave pertinentes a la rendición de cuentas.

En cuanto al costo, solo cuatro organizaciones pudieron presentar una información relativamente completa sobre las funciones de supervisión y de otro tipo. Las demás organizaciones se refirieron principalmente a las dificultades de dividir los gastos de funciones que, estando subordinadas a un mismo director, intervienen en diferentes tipos de actividades (por ejemplo, organizaciones cuyas funciones de auditoría, investigación y evaluación están subordinadas a una misma persona) y a las dificultades derivadas de la participación de personal en múltiples actividades (por ejemplo, casos en los que el coordinador en materia de riesgos y personal de seguimiento de los programas también intervienen en el diseño de los programas), especialmente en las oficinas exteriores.

### **Actividades conjuntas de las Naciones Unidas relacionadas con la rendición de cuentas**

Desde 2018, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han invertido en el reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y en la revitalización del sistema de coordinadores residentes. Sin embargo, a pesar de esas inversiones, el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (antiguo Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo), el sistema de coordinadores residentes y los Objetivos de Desarrollo Sostenible solo son mencionados claramente por la Secretaría de las Naciones Unidas, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Cuando se les preguntó sobre las posibilidades de aumentar la eficiencia y la eficacia de sus marcos de rendición de cuentas, en su mayoría las organizaciones se mostraron más confiadas en sus propias mejoras internas que en una cooperación más estrecha con otras organizaciones o procesos del sistema de las Naciones Unidas, por ejemplo, en actividades conjuntas de supervisión o de vigilancia a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas.

### **Conclusiones: puntos fuertes, puntos débiles y camino a seguir**

En el presente examen, el Inspector constata que desde 2011 se registran numerosas mejoras, tanto en el número de marcos de rendición de cuentas aprobados como en la existencia de funciones y procesos pertinentes de apoyo a su implementación, entre las que cabe mencionar un mayor hincapié en la gestión de riesgos, las declaraciones de control interno, la supervisión a cargo de la dirección y el apoyo en materia ética.

No obstante, el Inspector observa que, si se comparan con el marco de referencia actualizado de la DCI, los actuales marcos presentan algunas lagunas que pueden estar mermando su eficacia o eficiencia. También podría mejorar el reconocimiento general de los vínculos existentes entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

El presente examen contiene cinco recomendaciones formales, de las cuales dos van dirigidas a los órganos legislativos y/o rectores y tres a los jefes ejecutivos de todas las organizaciones participantes en la DCI (véase información detallada sobre cada organización en el anexo III). El Inspector estima que estas recomendaciones contribuirán a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas tanto en el seno de las organizaciones como en todo

el sistema de las Naciones Unidas y a reforzar la coordinación, la coherencia y la armonización entre las organizaciones.

Las recomendaciones formales se complementan con varias recomendaciones informales, que se destacan en negrita en el presente informe y se incluyen en la lista que figura más adelante. Estas son sugerencias adicionales que, a juicio del Inspector, conducen a las recomendaciones formales o les sirven de fundamento y contribuyen a potenciar la rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas.

#### **Recomendación 1**

**Los órganos legislativos y/o rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían pedir a sus jefes ejecutivos que evalúen el marco de rendición de cuentas de sus organizaciones a la luz del marco de referencia actualizado de la DCI para la rendición de cuentas y le introduzcan los ajustes que sean necesarios antes de finalizar el año 2024.**

#### **Recomendación 2**

**A partir de 2025, los órganos legislativos y/o rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían velar por que los planes de supervisión de las oficinas de supervisión interna cubran todos los elementos de sus respectivos marcos de rendición de cuentas dentro de un plazo razonable y por que, si la cobertura es incompleta, se expliquen las razones pertinentes.**

#### **Recomendación 3**

**A partir de 2025, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían presentar a sus órganos legislativos y/o rectores un informe periódico sobre la implementación del marco de rendición de cuentas y sobre el costo de sus componentes fundamentales.**

#### **Recomendación 4**

**Para fines de 2024, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían preparar, mediante la celebración de consultas en los mecanismos interinstitucionales apropiados, un modelo de madurez del marco de rendición de cuentas de referencia común para el sistema de las Naciones Unidas, tomando en consideración el marco de referencia actualizado de la DCI.**

#### **Recomendación 5**

**Para fines de 2025, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían preparar una estimación de la madurez de sus propios marcos de rendición de cuentas a la luz del modelo de madurez del marco de rendición de cuentas de referencia común para el sistema de las Naciones Unidas y compartir los resultados con sus respectivos órganos legislativos y/o rectores a título informativo.**

## Lista de las recomendaciones informales del presente informe

### Capítulo II

1. El Inspector recomienda que todas las organizaciones examinen más detenidamente el estado de aplicación efectiva de las recomendaciones de la DCI, velando por la exactitud de la información presentada a la DCI y a sus respectivos órganos legislativos y/o rectores.
2. El Inspector recomienda que estas cuatro organizaciones (ONU-Hábitat, UNODC, UNCTAD y OMT) revisen los procedimientos establecidos para aceptar las recomendaciones de la DCI, empezando por la fase de redacción del informe. El Inspector señala también que este asunto se tratará con más detalle en un examen que realizará la DCI en 2023, que se centrará en el grado de aceptación y de aplicación de las recomendaciones de la DCI.

### Capítulo IV

3. Aunque estos compromisos [la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas] son técnicamente vinculantes solo para los miembros del Comité Permanente entre Organismos involucrados en actividades humanitarias y deberían mencionarse en los marcos globales de rendición de cuentas de los miembros (donde no suelen mencionarse), el Inspector recomienda que otras organizaciones consideren la posibilidad de formalizar los vínculos con sus partes interesadas de manera similar.
4. El Inspector recomienda que, a medida que las organizaciones implementen o actualicen sus marcos de rendición de cuentas, teniendo en cuenta el marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI, velen por que todos los marcos de alcance limitado estén referenciados en el marco global de rendición de cuentas y viceversa, y por que el diseño de los marcos de alcance limitado sea congruente con el del marco principal, a fin de facilitar la consolidación y el análisis.
5. El Inspector recomienda que en todos los marcos se estipule que estos serán revisados periódicamente, al menos cada cinco años. Los componentes individuales del marco deberán revisarse con mayor frecuencia, dependiendo de los cambios que se produzcan en los pilares de la rendición de cuentas de las organizaciones o de los riesgos residuales y el apetito de riesgo.
6. El Inspector desea alentar a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a prestar una atención prioritaria a la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, aprovechando las sinergias con las demás organizaciones que trabajan con las mismas poblaciones afectadas.
7. El Inspector alienta a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no hayan realizado una autoevaluación de riesgos a la luz del modelo de madurez de referencia de la JJE para la gestión de riesgos a que lo hagan, y a que utilicen los resultados para diseñar o actualizar sus marcos de rendición de cuentas.
8. El Inspector desea alentar a los jefes ejecutivos del PNUMA, ONU-Hábitat, la UNODC y la UNCTAD a que preparen marcos de rendición de cuentas específicos para sus organizaciones que sean congruentes con el marco de la Secretaría de las Naciones Unidas y se atengan a las recomendaciones formuladas en el presente informe.
9. El Inspector recomienda que los resultados de las evaluaciones interinstitucionales y a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas se comuniquen a los órganos legislativos y/o rectores como parte de la declaración de control interno del jefe ejecutivo, del informe sobre el marco de rendición de cuentas o de otros documentos pertinentes.
10. El Inspector anima encarecidamente a todas las organizaciones, independientemente del tipo de actividades que desarrollen, a crear canales apropiados para recibir una importante retroinformación de todas las partes interesadas sobre las eventuales transgresiones.
11. El Inspector recomienda que el número, el alcance y, de ser posible, los resultados de las revisiones efectuadas por los donantes o de procesos equivalentes se

comuniquen a los órganos legislativos y/o rectores como parte de la declaración de control interno del jefe ejecutivo o del informe sobre el marco de rendición de cuentas.

12. El Inspector alienta encarecidamente a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que presenten una reseña más completa de las principales transgresiones del pacto y de todas las medidas adoptadas, junto con una descripción general del tiempo y, de ser posible, de los recursos empleados en el proceso (por ejemplo, el tiempo transcurrido desde la sospecha inicial hasta la investigación preliminar, desde la investigación preliminar hasta la investigación final, y desde la investigación final hasta el fallo definitivo, indicando si la medida se adoptó internamente o por vía de un tribunal y, por último, el resultado de cualquier procedimiento de apelación).

13. El Inspector recomienda también que los planes de trabajo y los presupuestos de la función de evaluación de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y de la función de evaluación a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas se incluyan en el informe anual del Secretario General sobre los progresos realizados en materia de rendición de cuentas, junto con una reflexión sobre la suficiencia de la cobertura lograda por ambas funciones de evaluación.

14. El Inspector desea recordar a las organizaciones la importancia de aplicar las recomendaciones dentro de los plazos acordados y de describir claramente los riesgos que el jefe ejecutivo acepta implícitamente al no aplicarlas.

15. El Inspector desea recordar a las organizaciones la importancia de aplicar las recomendaciones dentro de los plazos acordados y de describir claramente los riesgos que el jefe ejecutivo acepta implícitamente al no aplicarlas.

16. El Inspector desea alentar a todas las organizaciones a que sigan colaborando para convenir en una serie común de categorías de gastos que se utilice de forma sistemática en todas las organizaciones.

17. El Inspector recomienda que al adoptarse estas medidas [para reducir el costo de la rendición de cuentas] se tengan también en cuenta las sinergias que puede generar la colaboración con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

## Abreviaciones

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
DCI	Dependencia Común de Inspección
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ITC	Centro de Comercio Internacional
JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	organización no gubernamental
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UNRWA	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
UPU	Unión Postal Universal

## Glosario de términos clave

<b>Asociados</b>	Partes interesadas externas que sirven de apoyo o instrumento para la ejecución del mandato de la organización. Los asociados del sistema de las Naciones Unidas suelen ser organizaciones no gubernamentales (ONG) nacionales e internacionales e instituciones gubernamentales (ministerios, instituciones de gobierno local, etc.).
<b>Beneficiarios</b>	Personas o comunidades que reciben, entre otras cosas, asistencia, apoyo o asesoramiento de las Naciones Unidas.
<b>Eficacia del marco de rendición de cuentas</b>	La medida en que el marco logra, o se espera que logre, sus objetivos, es decir, el cumplimiento del pacto de rendición de cuentas.
<b>Eficiencia del marco de rendición de cuentas</b>	La medida en que el marco produce, o es probable que produzca, resultados de forma económica y oportuna, entendiéndose por “económica” la forma más rentable posible de convertir los insumos (fondos, conocimientos especializados, recursos naturales, tiempo, activos, programas informáticos, etc.) en productos, en comparación con alternativas viables, según el contexto, y por “oportuna” la entrega de los productos en el plazo previsto o en un plazo razonable, según el contexto <sup>2</sup> .
<b>Marco de rendición de cuentas</b>	Documento público independiente cuyo principal responsable es el jefe ejecutivo de una organización, que ha sido aprobado por los órganos legislativos y/o rectores y que reúne de manera sistemática y coherente cinco componentes (la definición de un marco de rendición de cuentas, los pilares de la rendición de cuentas, un pacto de rendición de cuentas, un sistema de rendición de cuentas e indicadores de la rendición de cuentas) y los aprovecha para mejorar la ejecución del mandato de la organización, la coherencia dentro del sistema de las Naciones Unidas y la confianza en la organización, en sus órganos legislativos y/o rectores, en sus funcionarios y en sus asociados. El marco de rendición de cuentas engloba el marco de control interno, el marco de supervisión y todos los demás marcos de rendición de cuentas de alcance limitado.
<b>Marco de rendición de cuentas de alcance limitado</b>	Marco de rendición de cuentas que cubre un solo proceso, tema o riesgo específico.
<b>Marco global de rendición de cuentas</b>	Marco de rendición de cuentas que abarca todas las actividades y a todas las partes interesadas de una organización.
<b>Marco no formal de rendición de cuentas</b>	Sistemas pertinentes de gobernanza, gestión de riesgos y control interno que apoyan los procesos de rendición de cuentas en toda la organización, pero que no se han formalizado en un marco de rendición de cuentas independiente.
<b>Miembros del personal</b>	Personas empleadas en virtud de un contrato de trabajo y que están sujetas al estatuto y al reglamento del personal de la organización que las emplea. Son miembros del personal los funcionarios internacionales del cuadro orgánico, los funcionarios subalternos del cuadro orgánico, los funcionarios nacionales del cuadro orgánico y el personal del cuadro de servicios generales.
<b>Partes interesadas</b>	Personas u organizaciones que pueden incidir en una decisión o actividad de una entidad o verse o percibirse afectadas por ella <sup>3</sup> . Las partes interesadas en el sistema de las Naciones Unidas normalmente son los países anfitriones, los Estados miembros en los órganos legislativos y/o rectores, las personas o poblaciones afectadas por las actividades de las Naciones Unidas, los donantes, los clientes, los proveedores, los asociados en la ejecución, las ONG y el personal.
<b>Personal</b>	Comprende a las personas que trabajan para una organización, que pueden pertenecer o no a la plantilla, como consultores, contratistas, voluntarios de las Naciones Unidas, becarios y pasantes.

<sup>2</sup> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, Comité de Ayuda al Desarrollo, “Evaluation criterion”. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<b>Poblaciones afectadas</b>	Personas o comunidades en las que repercuten las actividades de las Naciones Unidas. Dichas poblaciones incluyen a los beneficiarios directos e indirectos previstos de esas actividades y a las personas que, sin ser los beneficiarios previstos, se ven afectadas por las actividades de las Naciones Unidas en lo que respecta, entre otras cosas, a sus derechos humanos, su salud, sus ingresos y su entorno vital.
<b>Reforma de las Naciones Unidas</b>	Este término se refiere a las propuestas formuladas por el actual Secretario General, António Guterres, desde el inicio de su mandato en enero de 2017, que abarcan los temas de desarrollo, gestión y mantenimiento de la paz (no tratados en el presente informe) <sup>4</sup> .
<b>Rendición de cuentas</b>	Obligación ante otro por el cumplimiento de una responsabilidad. La obligación incluye el deber de informar y explicar la forma en que se ha cumplido la responsabilidad. El incumplimiento de una responsabilidad tiene consecuencias que pueden imponerse a la parte responsable <sup>5</sup> .
<b>Responsabilidad</b>	Obligación de actuar y tomar decisiones para lograr los resultados requeridos <sup>6</sup> .
<b>Sostenibilidad</b>	Este término se utiliza para referirse a un enfoque integrado del desarrollo económico que también tiene en cuenta los intereses medioambientales y sociales <sup>7</sup> .
<b>Supervisión a cargo de la dirección</b>	Supervisión realizada por o en nombre de dependencias o departamentos subordinados directa o indirectamente al jefe ejecutivo.
<b>Supervisión externa</b>	Supervisión a cargo de personas u organizaciones externas a la organización, que son nombradas por los órganos legislativos y/o rectores e independientes del jefe ejecutivo.
<b>Supervisión independiente</b>	Supervisión a cargo de miembros del personal (o consultores subordinados a miembros del personal) que son independientes del jefe ejecutivo.

<sup>4</sup> Véase Naciones Unidas, “United to reform: resources”. Disponible en <https://reform.un.org/content/resources>.

<sup>5</sup> Norma ISO 37000 de la Organización Internacional de Normalización.

<sup>6</sup> Norma ISO 37000 de la Organización Internacional de Normalización.

<sup>7</sup> En 1987, la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo definió la sostenibilidad como la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Véase también Naciones Unidas, “Academic impact: sustainability”. Disponible en [www.un.org/en/academic-impact/sustainability](http://www.un.org/en/academic-impact/sustainability).

## Índice

	<i>Página</i>
Resumen .....	iii
Abreviaciones.....	xii
Glosario de términos clave.....	xiii
I. Introducción .....	1
A. Antecedentes.....	1
B. Alcance y objetivos.....	1
C. Metodología.....	2
II. Aplicación de las recomendaciones del informe de 2011 de la Dependencia Común de Inspección sobre los marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas.....	5
A. Marco de rendición de cuentas de referencia de la Dependencia Común de Inspección de 2011 .....	5
B. Recomendación de elaborar un marco independiente de rendición de cuentas .....	6
C. Otras recomendaciones .....	8
III. Propuesta de un marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la Dependencia Común de Inspección .....	11
A. Cambios en el contexto operacional .....	11
B. Cambios en las orientaciones técnicas pertinentes (2010-2022).....	13
C. Cambios en el sistema de las Naciones Unidas (2010-2022).....	17
D. Marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la Dependencia Común de Inspección .....	21
IV. Análisis comparativo de los marcos de rendición de cuentas de las organizaciones a la luz de los parámetros actualizados de la Dependencia Común de Inspección.....	25
A. Componente 1: definición de un marco de rendición de cuentas.....	25
B. Componente 2: pilares de la rendición de cuentas .....	27
C. Componente 3: pacto de rendición de cuentas .....	30
D. Componente 4: sistema de rendición de cuentas .....	35
E. Componente 5: indicadores del marco de rendición de cuentas .....	52
 Anexos	
I. Estado de aplicación de las recomendaciones de 2011 de la Dependencia Común de Inspección.....	61
II. Costo de las funciones clave de rendición de cuentas .....	65
III. Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección .....	70



## I. Introducción

### A. Antecedentes

1. El presente examen se incluyó en el programa de trabajo de la Dependencia Común de Inspección (DCI) para 2021 y se inició en diciembre de 2021. Constituye un seguimiento del examen de 2011 de la DCI sobre los marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas (en adelante, “el informe de 2011 de la DCI” o “el examen de 2011 de la DCI”), que fue solicitado por la Asamblea General en 2010<sup>8</sup>, en el mismo período de sesiones en que la Asamblea aprobó el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas en su resolución 64/259. Cuando se realizó el examen inicial de la DCI, solo siete organizaciones del sistema de las Naciones Unidas habían adoptado un marco formal de rendición de cuentas: la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 2006, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) en 2007, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 2008, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) en 2008, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en 2009, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2010 y la Secretaría de las Naciones Unidas en 2010.

2. Aunque en el sector público se hace referencia a menudo a los marcos de rendición de cuentas, no existe ninguna orientación técnica específica que pueda servir de referencia al diseñar un marco de rendición de cuentas para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. El único marco global de referencia disponible es el propuesto por la DCI en su informe de 2011. Ese marco de referencia se actualizará con el presente examen de modo que queden reflejados en él los cambios que se han registrado en el entorno operacional de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas desde 2011, como el aumento de los riesgos, la mayor complejidad, los problemas de financiación y las mayores expectativas de las partes interesadas, todo lo cual vuelve aún más necesario un marco de rendición de cuentas que esté en condiciones de cumplir su propósito.

### B. Alcance y objetivos

#### 1. Alcance

3. El presente examen se realizó a nivel de todo el sistema e incluyó a todas las organizaciones participantes en la DCI, a saber, la Secretaría de las Naciones Unidas, sus departamentos y oficinas, los fondos y programas de las Naciones Unidas, otros órganos y entidades de las Naciones Unidas, los organismos especializados de las Naciones Unidas y el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA).

4. A petición del Director Ejecutivo del Centro de Comercio Internacional (ITC), esta organización participó en la misión en calidad de observadora. En consecuencia, la información relativa al ITC se reunió principalmente mediante un estudio de documentos públicos y un pequeño aporte de la dirección del ITC.

#### 2. Objetivos

5. El punto de partida del presente examen consiste en analizar el estado de aceptación y aplicación de las recomendaciones del informe de 2011 de la DCI.

6. Los objetivos del examen son:

a) Identificar los ámbitos en que es posible mejorar tanto el diseño como la implementación de los marcos de rendición de cuentas existentes;

b) Identificar buenas prácticas que puedan compartirse entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas;

<sup>8</sup> [JIU/REP/2011/5](#).

c) Identificar las posibles sinergias entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y, de proceder, con otras partes externas;

d) Contribuir a reforzar la rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas y su credibilidad, eficiencia y eficacia.

7. Por esta razón, el presente informe también incluye lo siguiente:

a) Una versión actualizada del marco de rendición de cuentas de referencia de la DCI de 2011, que refleja los cambios en el sistema de las Naciones Unidas y los cambios en las mejores prácticas pertinentes;

b) Una comparación de los marcos de rendición de cuentas existentes a la luz de la referencia actualizada de la DCI;

c) Un examen de cómo vigilan las organizaciones la eficiencia y la eficacia de sus marcos;

d) Un examen de las actividades conjuntas de las Naciones Unidas relacionadas con la rendición de cuentas.

### C. Metodología

8. De conformidad con las normas internas y los procedimientos de trabajo de la DCI, en el presente examen se utilizó una serie de métodos de recopilación de datos cualitativos y cuantitativos procedentes de distintas fuentes para garantizar la coherencia, la validez y la fiabilidad de las constataciones. La información de base para la elaboración del presente informe estaba al día al mes de octubre de 2022 e incluía lo siguiente:

- **Un estudio de los documentos y la bibliografía pertinentes.** La DCI examinó todos los marcos de rendición de cuentas facilitados por las organizaciones participantes, los documentos adicionales pertinentes que estaban públicamente disponibles o que se recibieron de las organizaciones participantes, como los presupuestos anuales y los informes de ejecución, y los informes anuales preparados para los órganos legislativos y/o rectores por los jefes de las funciones de auditoría interna, investigación, auditoría externa, evaluación y ética. También se examinaron las resoluciones pertinentes de la Asamblea General, los informes del Secretario General, los informes del Comité de Alto Nivel sobre Gestión y de su Red de Finanzas y Presupuesto, la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, los informes del Comité Permanente entre Organismos<sup>9</sup>, la Oficina de Coordinación del Desarrollo y el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y otros documentos públicos pertinentes. La DCI también consultó las orientaciones y normas técnicas pertinentes, como las emitidas por la Organización Internacional de Normalización (norma ISO 37000 sobre la gobernanza de las organizaciones, publicada en 2021), por el Instituto de Auditores Internos, por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway y por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. La DCI también examinó documentos de entidades externas del sistema, como el Banco Mundial y el Fondo Verde para el Clima, y artículos y revistas que tratan los temas de la rendición de cuentas tanto en el sector público como en el privado.
- **Cuestionarios.** Se envió a todas las organizaciones participantes en la DCI, excepto al ITC, una lista exhaustiva de preguntas sobre los marcos de rendición de cuentas existentes y las tendencias, decisiones y gastos relacionados con la rendición de cuentas. Se recibieron respuestas de todas las organizaciones salvo la Unión Postal Universal (UPU), que no pudo contestar en un plazo razonable. La Secretaría de las

<sup>9</sup> Las siguientes organizaciones participantes en la DCI son miembros del Comité Permanente entre Organismos: la FAO, la Secretaría de las Naciones Unidas (Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios), el PNUD, el UNFPA, ONU-Hábitat, ONU-Mujeres, el ACNUR, el UNICEF, el PMA y la OMS.

Naciones Unidas envió una respuesta única para todas las organizaciones vinculadas al sistema de rendición de cuentas de la Secretaría, incluidas las siguientes organizaciones participantes en la DCI: el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). Las respuestas de las organizaciones participantes a los cuestionarios variaron en calidad y profundidad.

- **Entrevistas.** La DCI celebró entrevistas de seguimiento con todas las organizaciones participantes salvo la OMS (debido al retraso de su respuesta al cuestionario de la DCI), la UNCTAD (cuyos representantes no estaban disponibles para una reunión dentro un plazo razonable), la UNODC (cuyo aporte se recibió a través de la Secretaría de las Naciones Unidas) y el ITC, que participó en el presente examen únicamente en calidad de observador. Entre los entrevistados figuran puntos focales del marco de rendición de cuentas, funcionarios de las dependencias de asuntos jurídicos, funcionarios de las dependencias de gestión de riesgos, representantes de las oficinas de auditoría interna y evaluación, una muestra de directores para países y directores regionales sitios en el Líbano, y altos cargos de la Secretaría General de las Naciones Unidas. La mayoría de las reuniones se celebraron en línea o en modo híbrido, con excepción de algunas entrevistas en persona celebradas en Ginebra, Nueva York y Beirut.
- **Análisis de datos cuantitativos y cualitativos.** El equipo recopiló y analizó datos sobre los costos de las funciones clave involucradas en el sistema de rendición de cuentas durante el período 2010-2020, utilizando los datos recibidos de las organizaciones participantes en la DCI a través del cuestionario de la DCI, complementados, en su caso, con la información disponible de los estados financieros y los documentos presupuestarios de las organizaciones participantes.

9. En consonancia con las políticas y procedimientos internos, los principales resultados del presente examen se compartieron y debatieron del siguiente modo:

- **Revisión entre pares en la DCI.** De conformidad con el artículo 11.2 del Estatuto de la Dependencia Común de Inspección, el presente informe adquirió su forma definitiva tras la celebración de consultas entre los Inspectores con el fin de someter sus conclusiones y recomendaciones a la prueba del juicio colectivo de la Dependencia. No obstante, la responsabilidad final del presente informe recae exclusivamente en el Inspector, que es su autor.
- **Retroinformación de las organizaciones participantes en la DCI.** El borrador del mandato y el borrador del informe se compartieron con todas las organizaciones participantes en la DCI para recabar comentarios y correcciones fácticas. De todas las organizaciones se recibieron comentarios sobre el proyecto de informe, aunque en algunos casos con mucho retraso<sup>10</sup>. La CDI explicó a las organizaciones participantes cómo se habían tratado sus comentarios en el informe final, así como las razones de la decisión.

10. **Limitaciones.** Parte del presente examen se llevó a cabo en plena pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), razón por la cual hubo retrasos en el proceso de recopilación de datos y muchas entrevistas tuvieron que realizarse exclusivamente por videoconferencia o en modo híbrido. Esta situación puede haber dificultado el acceso a algunos interlocutores e incidido en su disposición a compartir información sensible que en otras circunstancias se podría haber obtenido mediante una interacción en persona.

11. Cabe señalar también que los marcos de rendición de cuentas abarcan un número considerable de actividades y procesos dentro de las organizaciones y que, habida cuenta del tiempo disponible para el examen, el Inspector decidió priorizar las consideraciones relacionadas con el diseño general de los marcos de rendición de cuentas, prestando menos

<sup>10</sup> En el caso de la OMS, el retraso fue tal que impidió recoger la información en el presente informe.

atención a determinados procesos que convendría someter a exámenes específicos de la DCI o a las funciones de supervisión independiente de las organizaciones.

12. **Agradecimientos.** El Inspector desea expresar su agradecimiento a todos los funcionarios de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y a los representantes de las organizaciones ajenas al sistema que colaboraron en la preparación del informe, especialmente a quienes participaron en las entrevistas y compartieron de buen grado sus conocimientos y experiencia en un momento particularmente difícil.

13. **Estructura del informe.** La DCI examinó la aplicación de las recomendaciones del informe de 2011 de la DCI (cap. II) y propuso un marco de rendición de cuentas de referencia actualizado (cap. III) con el que se cotejaron todos los marcos existentes (cap. IV).

14. En beneficio de las organizaciones participantes, en un informe complementario y separado que se ha compartido directamente con las organizaciones se han reunido alguna información adicional, buenas prácticas y datos recopilados por el Inspector como parte del presente examen.

## II. Aplicación de las recomendaciones del informe de 2011 de la Dependencia Común de Inspección sobre los marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas

### A. Marco de rendición de cuentas de referencia de la Dependencia Común de Inspección de 2011

15. En su informe de 2011 sobre los marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas, la DCI propuso un marco de referencia que hoy sigue siendo el único marco de rendición de cuentas global de referencia de que disponen las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. El marco de la DCI se elaboró a partir del sistema de rendición de cuentas aprobado por la Asamblea General para la Secretaría de las Naciones Unidas en 2010 y se basó en cuatro pilares, ilustrados en la figura I: a) una cultura de rendición de cuentas y transparencia; b) un pacto político entre la organización y los Estados miembros; c) un marco de control interno, y d) mecanismos de reclamación y respuesta. En ese marco, la DCI también introdujo una referencia explícita al marco integrado de control interno publicado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway en 1992 como referente para los marcos de control interno en las Naciones Unidas<sup>11</sup>.

Figura I

**Marco de rendición de cuentas de referencia de la Dependencia Común de Inspección de 2011**



Fuente: Informe de 2011 de la DCI.

16. El informe de 2011 de la DCI también contenía una lista de criterios de referencia (parámetros) más detallados en apoyo de la implementación del marco de referencia, que se resumen a continuación en el cuadro 1.

<sup>11</sup> Véase Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, “About Us”, disponible en [www.coso.org/SitePages/About-Us.aspx](http://www.coso.org/SitePages/About-Us.aspx).

Cuadro 1

**Criterios de referencia (parámetros) del marco de rendición de cuentas de la DCI de 2011**

Apoyo al cumplimiento	Evaluación del cumplimiento	Reacción	Comunicación y aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión basada en los resultados</li> <li>• Normas éticas</li> <li>• Descripciones de puestos</li> <li>• Conflicto de intereses</li> <li>• Análisis de riesgos</li> <li>• Delegación de autoridad</li> <li>• Lucha contra el fraude y la corrupción</li> <li>• Acceso a la información pertinente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones</li> <li>• Declaración de control interno</li> <li>• Evaluación de la actuación profesional</li> <li>• Mecanismos de reclamación informales</li> <li>• Mecanismos de reclamación formales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanciones</li> <li>• Recomendaciones de la supervisión</li> <li>• Medidas adoptadas tras las reclamaciones formales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgación de la información</li> <li>• Divulgación de las sanciones</li> </ul>

*Fuente:* Informe de 2011 de la DCI.

17. El informe de 2011 de la DCI contenía en total siete recomendaciones (véase el anexo I). Una se refería a la aprobación de un marco de rendición de cuentas y las otras a componentes específicos. De las 26 organizaciones que formaban parte de la DCI en aquel momento, a 10 (el 38 %) se les pidió que aplicaran todas las recomendaciones, mientras que a las otras 16 se les pidió que aplicaran entre dos y cinco recomendaciones cada una. En general, el informe de 2011 de la DCI y sus recomendaciones fueron bien acogidos por las organizaciones. En su respuesta consolidada, facilitada por conducto de la secretaría de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), también dieron muestra de una comprensión profunda del objetivo principal del marco de 2011 de la DCI al afirmar lo siguiente:

El informe concluye que la rendición de cuentas no se circunscribe al funcionamiento de un sólido sistema de control interno. Debería abarcar cuestiones como la identificación del pacto político con los Estados miembros, el recurso de las principales partes interesadas a los mecanismos de queja y de respuesta, la transparencia en las organizaciones ante los Estados miembros, los beneficiarios y el público en general y una sólida cultura de rendición de cuentas... [Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas] señalan que un marco global de rendición de cuentas sería útil para consolidar los vínculos entre la misión de la organización, la planificación estratégica, la evaluación, el aprendizaje institucional y los resultados. La creación de un marco de este tipo también podría ser útil para identificar las lagunas entre estos elementos<sup>12</sup>.

18. En su respuesta, las organizaciones también pusieron de relieve algunas dificultades que podrían plantearse al aplicar las recomendaciones, como las limitaciones financieras (que en las organizaciones más pequeñas impedirían establecer todos los procesos y funciones recomendados en el marco, como un ombudsman y mediadores) e inquietudes sobre la confidencialidad derivadas de la recomendación de dar una mayor difusión a la información, habida cuenta del perjuicio que podría infligirse a personas y de ciertas consideraciones jurídicas.

## **B. Recomendación de elaborar un marco independiente de rendición de cuentas**

19. En la primera recomendación de su informe de 2011, la DCI alentó a las organizaciones a elaborar un marco de rendición de cuentas autónomo: “Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que todavía no lo hayan hecho deberían establecer con carácter prioritario marcos de rendición de cuentas independientes inspirados en los criterios contenidos en el presente informe.”

<sup>12</sup> A/66/710/Add.1.

20. Cuando se publicó el informe de 2011 de la DCI, solo había siete marcos formales de rendición de cuentas, que abarcaban a un total de 11 organizaciones, de las cuales 5 estaban sujetas al marco de la Secretaría de las Naciones Unidas. El primer marco fue formalizado por la OMS en 2006, seguido por los del UNFPA en 2007, el PNUD y la UNOPS en 2008, el UNICEF en 2009, la OIT en 2010 y la Secretaría de las Naciones Unidas, también en 2010; en ese momento este último marco cubría asimismo a la UNCTAD, la UNODC, el PNUMA y ONU-Hábitat.

21. Desde entonces, 10 organizaciones han comunicado a la DCI que han aplicado íntegramente la recomendación (la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el OIEA, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la Organización Meteorológica Mundial (OMM), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y la UPU). Las siguientes organizaciones han comunicado que no disponen de un marco formal independiente: el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (UNRWA), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Organización Marítima Internacional (OMI) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (todas las cuales están trabajando ya en un marco o tienen previsto prepararlo en un futuro próximo y, por tanto, informan de la aplicación parcial de la recomendación); la Organización Mundial del Turismo (OMT) (que no aceptó la recomendación) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) (que no formaba parte de la DCI en 2011 y a la que, por tanto, nunca se dirigió la recomendación original). Véanse en el anexo I más detalles sobre el año de aprobación de todos los marcos. De acuerdo con la información declarada por las propias organizaciones, ha aumentado, por tanto, de 11 a 21 el número de organizaciones de la DCI que cuentan con un marco formal, como se indica en el cuadro 2.

22. El Inspector observa que, de las nueve organizaciones que declaran que han aplicado la recomendación, dos (el PMA y la UPU) no tienen en realidad un marco formal de rendición de cuentas como tal, sino que se sirven de otras políticas, procedimientos y marcos que no están consolidados en un documento único. Esto no se ajusta al espíritu de la recomendación de la DCI de 2011, en la que se encarecía la necesidad de un marco único para velar por la exhaustividad y la coherencia de las políticas y procedimientos, la gobernanza, la gestión de riesgos, los controles internos y las actividades de supervisión existentes. Por consiguiente, el porcentaje de aplicación efectiva es inferior al declarado. Por otra parte, el Inspector observa que el marco de supervisión del PMA aprobado por la Junta Ejecutiva de esa organización en 2018, al situar el marco de supervisión en el contexto las “tres líneas de defensa”, abarca algo más que la mera supervisión (por ejemplo, los papeles y responsabilidades del jefe ejecutivo y de las líneas primera y segunda, una descripción de los órganos rectores y las disposiciones de presentación de informes, y una lista de las principales políticas y procedimientos pertinentes) y es un buen documento global que cubre muchas actividades relacionadas con la rendición de cuentas.

Cuadro 2

**Marcos formales de rendición de cuentas existentes en las organizaciones participantes en la Dependencia Común de Inspección (comparación de datos de 2010 y 2022)**

	Marco formal de rendición de cuentas existente en 2010 (cuando se elaboró el informe de 2011 de la DCI)	Marcos de rendición de cuentas formalizados desde 2010	Subtotal de marcos formales de rendición de cuentas en 2022	Organizaciones que comunican que la recomendación ya ha sido “aplicada”, por considerar que otros marcos existentes son suficientes	Ningún marco de rendición de cuentas formal e independiente en 2022	
					Organizaciones que están trabajando en un marco de rendición de cuentas	Otras
<b>Organizaciones que utilizan el marco de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas</b>	<b>5</b> Secretaría de las Naciones Unidas, UNCTAD, UNODC, PNUMA, ONU-Hábitat	-	<b>5</b>		-	-
<b>Organizaciones que utilizan o que podrían utilizar su propio marco de rendición de cuentas</b>	<b>6</b> OIT, PNUD, UNFPA, UNOPS, UNICEF, OMS	<b>8</b> FAO, OIEA, ITC, <sup>a</sup> UIT, ONUSIDA, ONUDI, OMPI, OMM	<b>14</b>	<b>2</b> PMA, UPU	<b>5</b> ACNUR, UNESCO, OACI, OMI, UNRWA <sup>b</sup>	<b>2</b> ONU-Mujeres <sup>a</sup> OMT
<b>Total (incluidas las 28 organizaciones participantes en la DCI)</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>Total (excluidos ONU-Mujeres e ITC)<sup>a</sup></b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

*Fuente:* Examen por la DCI de la información recibida de las organizaciones participantes.

*Nota:* ONU-Mujeres y el ITC no formaban parte de la DCI cuando se publicó el informe de 2011. Sin embargo, se han incluido en el cuadro para facilitar la comparación homogénea entre 2010 y 2022.

<sup>a</sup> Se incorporó a la DCI en 2012, una vez finalizado el informe de 2011 de la DCI sobre la rendición de cuentas. Por lo tanto, la recomendación nunca fue dirigida formalmente a esta organización.

<sup>b</sup> La UNESCO y la OMI se encuentran ya en la fase de elaboración de un marco.

23. También cabe señalar que no solo más del 30 % de las organizaciones participantes en la DCI carecen de un marco formal de rendición de cuentas, sino que, además, de las que sí aprobaron un marco después de publicarse el informe de 2011 de la DCI, la mayoría lo hizo varios años después: en 2014 el ITC, la FAO y la OMPI, en 2018 el ONUSIDA y el OIEA, en 2020 la UIT y en 2021 la ONUDI y la OMM. Tanto la UIT como la ONUDI, que aprobaron sus marcos en los últimos años, han comunicado que estos siguen en fase de implementación.

24. Además, estos marcos varían considerablemente en cuanto a los objetivos previstos y el contenido. Estas diferencias se examinan con más detalle en el capítulo IV del presente informe.

### C. Otras recomendaciones

25. Además de la recomendación mencionada en la sección anterior, el informe de 2011 de la DCI también incluía otras seis recomendaciones, que se describen con más detalle en el anexo I. La gran mayoría de estas recomendaciones fueron aceptadas (la tasa general media de aceptación fue del 81 %) y, en los casos en que no lo fueron, las organizaciones han declarado por su cuenta que las recomendaciones se han aplicado íntegramente en el 99 % de los casos, como se detalla en el cuadro 3.

Cuadro 3

**Tasas de aplicación autodeclaradas de otras recomendaciones de 2011 la Dependencia Común de Inspección**

Número	Objeto de la recomendación	Organizaciones a las que se dirigió la recomendación (de 26)	Organizaciones que no aceptaron la recomendación <sup>a</sup>	Tasa de aceptación <sup>b</sup>	Aplicación plena de las recomendaciones aceptadas (porcentaje)
2	Gestión basada en los resultados	25	UNCTAD, UNODC, ONU-Hábitat, OMT, OIEA	20 (80 %)	100
3	Comunicación de los resultados de la evaluación y la autoevaluación	24	ONU-Hábitat, OMT	22 (92 %)	95
4	Divulgación de las medidas disciplinarias adoptadas	15	OIT, UIT, OMI, OMT, UNCTAD, UNODC, ONU-Hábitat, OMM	11 (73 %)	100
5	Reconocimiento del desempeño excepcional	25	UNCTAD, UNODC, ONU-Hábitat, OMT, OMM	20 (80 %)	100
6	Política de divulgación de información	21	UNCTAD, UNODC, ONU-Hábitat, OMT	17 (81 %)	100
7	Evaluación de la aplicación del marco de rendición de cuentas	1	-	100 %	100

<sup>a</sup> Incluye las siguientes respuestas de organizaciones: aceptación considerada no pertinente; no se acepta; no se ha recibido de la organización confirmación formal de aceptación o no.

<sup>b</sup> Excluye las siguientes respuestas de organizaciones: aceptación considerada no pertinente; no se acepta; y no se ha recibido de la organización confirmación oficial de aceptación o no.

26. Debido a las limitaciones de tiempo, se decidió dar prioridad al examen del marco general y no de los componentes individuales, que habría supuesto una carga considerable de trabajo adicional y, en algunos casos, requerido un informe específico (por ejemplo, sobre la aplicación de la recomendación relativa a la gestión basada en los resultados).

27. No obstante, es importante observar que, como se ha determinado mediante un examen de alto nivel de los documentos compartidos por las organizaciones, es posible que las tasas de aplicación efectiva sean inferiores a lo que se desprende del cuadro 3, cosa que en algunos casos se debe a una interpretación diferente o más restrictiva de la recomendación. Cabe citar los ejemplos siguientes:

a) **Recomendación 3 sobre la comunicación de los resultados de la evaluación y la autoevaluación.** En la mayoría de los casos se está informando de las evaluaciones y (algunas) autoevaluaciones, pero no a través del informe del jefe ejecutivo, como recomendó la DCI en 2011, sino a través de los informes anuales preparados y presentados por los jefes de evaluación o los jefes de auditoría interna sobre sus respectivos ámbitos de trabajo;

b) **Recomendación 4 sobre la divulgación de las medidas disciplinarias adoptadas.** El Inspector no pudo confirmar mediante el examen documental la aplicación de esta recomendación por parte de la UNOPS, la OMS y la UPU. Además, en algunos casos, la información se da a conocer únicamente a través de los informes de los jefes de investigaciones (o equivalentes) y se refiere solo a los casos denunciados e investigados, por lo que, dada su naturaleza, no menciona el resultado final de las acciones legales o judiciales, en su caso;

c) **Recomendación 5 sobre el reconocimiento del desempeño sobresaliente.**

Al comparar la información declarada por las propias organizaciones sobre la aplicación con las respuestas a una pregunta similar del cuestionario<sup>13</sup>, el Inspector observó algunas incongruencias, lo que indica que el nivel de aplicación de la recomendación puede no ser tan elevado como el 100 % declarado<sup>14</sup>;

d) **Recomendación 6 sobre una política de divulgación de información.**

Aunque la mayoría de las organizaciones tienen una política clara de divulgación de los informes de supervisión, y algunas tienen políticas de protección de datos y divulgación de datos de los beneficiarios y del personal, el Inspector constató que no todas las organizaciones tenían una política integral de divulgación de información, según lo recomendado por la DCI en 2011;

e) **Recomendación 7 sobre la evaluación de la aplicación del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas para 2015.** En 2017 se llevó a cabo un examen inicial que ayudó a fundamentar algunos cambios introducidos en el marco de la Secretaría<sup>15</sup>. En julio de 2020 se inició una misión de asesoramiento que finalizó en diciembre de 2022. Aunque se entiende que los resultados de esta se debatirán con los miembros de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, la Quinta Comisión y el Comité Asesor de Auditoría Independiente, no se harán públicos<sup>16</sup>.

**28. Sobre la base de las diferencias antes descritas entre la aplicación declarada por las propias organizaciones y la situación efectiva verificada al realizar el presente examen, el Inspector recomienda que todas las organizaciones examinen más detenidamente el estado de aplicación efectiva de las recomendaciones de la DCI, velando por la exactitud de la información presentada a la DCI y a sus respectivos órganos legislativos y/o rectores.**

29. En el cuadro 3 también se observan algunas pautas en relación con las organizaciones que no han aceptado la mayoría de las recomendaciones de 2011 de la DCI, a saber, ONU-Hábitat —que nunca confirmó a la DCI si aplicaría o no las cuatro recomendaciones que se le habían dirigido— y la UNODC, la UNCTAD<sup>17</sup> y la OMT —que consideraron que algunas de las recomendaciones destinadas a ellas no eran pertinentes—. El Inspector entiende que esta no aceptación de las recomendaciones puede obedecer en parte a cierta falta de comunicación o a malentendidos entre los funcionarios de estas organizaciones y la Secretaría de las Naciones Unidas, dado que algunas de ellas están sujetas al sistema de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas. **El Inspector recomienda que estas cuatro organizaciones (ONU-Hábitat, UNODC, UNCTAD y OMT) revisen los procedimientos establecidos para aceptar las recomendaciones de la DCI, empezando por la fase de redacción del informe. El Inspector señala también que este asunto se tratará con más detalle en un examen que realizará la DCI en 2023, que se centrará en el grado de aceptación y aplicación de las recomendaciones de la DCI.**

<sup>13</sup> La pregunta era la siguiente: ¿Incluye su sistema de evaluación la calificación “sobresaliente” (o equivalente)? ¿Esta calificación depara automáticamente ventajas a su personal, por ejemplo, ascensos más rápidos, opciones de carrera adicionales? ¿Qué otros incentivos existen, en su caso, para animar al personal a cumplir el pacto de rendición de cuentas con eficacia y eficiencia?

<sup>14</sup> La OMPI es la única organización que ha puesto de relieve el hecho de que, a partir de 2022, la recompensa individual por una actuación profesional excelente estará directamente vinculada a una calificación de desempeño sobresaliente.

<sup>15</sup> Dado que el documento presentado a la Asamblea General en la fecha de aprobación del sistema de rendición de cuentas incluía una larga lista de áreas susceptibles de mejora ya identificadas por el Secretario General en aquel momento, habría sido especialmente importante finalizar el examen en 2015, como recomendó la DCI, ya que las actualizaciones anuales no pueden sustituir la evidencia procedente de una supervisión independiente.

<sup>16</sup> El informe final del examen consultivo, titulado “Evaluación del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas”, publicado por la OSSI el 29 de diciembre de 2022, fue compartido con la DCI el 2 de marzo de 2023.

<sup>17</sup> OMT: recomendaciones 1 a 6; UNODC: recomendaciones 2, 3, 5 y 6; y UNCTAD: recomendaciones 2, 5 y 6.

### III. Propuesta de un marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la Dependencia Común de Inspección

30. En opinión del Inspector, el marco de referencia de la DCI de 2011 sigue siendo válido en su conjunto. Sin embargo, en los 12 últimos años ha habido muchos cambios en el entorno operacional de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en los marcos técnicos pertinentes a la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles internos y en el propio sistema de las Naciones Unidas, que el marco de referencia de la DCI de 2011 no puede asimilar plenamente.

#### A. Cambios en el contexto operacional

31. El contexto en que se preparó en 2009 el marco de 2010 de la Secretaría de las Naciones Unidas queda bien descrito en la siguiente declaración del Secretario General, incluida en su informe de 2008 sobre el marco para la rendición de cuentas, el marco para la gestión del riesgo institucional y el control interno y el marco para la gestión basada en los resultados:

El trabajo de la Organización ha crecido a un ritmo acelerado en los 10 últimos años, por lo que les resulta difícil a los Estados Miembros y a la Secretaría ver con claridad si la Organización está haciendo las cosas correctas y haciéndolas bien. Los retos son enormes. No solo se espera que la Organización haga más, sino que trabaje con mayor rendición de cuentas, transparencia, eficiencia y eficacia. Debe haber una mayor concentración en los resultados, pero al mismo tiempo debe prestarse atención a la forma en que la Organización logra esos resultados, los ámbitos en que caben mejoras, los riesgos que son aceptables y las medidas que se han adoptado para hacer posible el funcionamiento eficaz de la Organización<sup>18</sup>.

32. Al cabo de 15 años, sigue vigente la mayoría de los retos mencionados en esa declaración. En su mayoría las organizaciones han seguido creciendo (como se muestra en el cuadro 4), los Objetivos de Desarrollo del Milenio se han sustituido por los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y sigue habiendo presión en pro de la reforma de las Naciones Unidas, en parte debido a la merma de la confianza en la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para hacer frente a los problemas y desafíos mundiales. Las organizaciones necesitan adaptarse y responder a los retos que plantean el cambio climático y las crisis económicas y políticas en muchas partes del mundo y, en muchos casos, incluso en organizaciones cuya financiación ha aumentado, existe una brecha cada vez mayor entre las necesidades financieras y los fondos que efectivamente se reciben (entre otras cosas, debido a la fatiga de los donantes y a la competencia entre las organizaciones por los recursos financieros), que tensiona considerablemente los actuales marcos de rendición de cuentas.

Cuadro 4

#### Niveles de financiación en 2020, por organización y macrocategoría de actividad y variación porcentual en el periodo 2010-2020

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	Miembros del IASC y del GNUDS	Miembros del GNUDS	Otros
<b>La financiación creció a más del doble</b> (+100 % de crecimiento)	PMA 8 904 UNICEF 7 548 ACNUR 4 892 ONU-Mujeres 564 <sup>a</sup>	UNOPS 1 180 UNRWA 983 PNUMA 796	UPU 94
<b>La financiación creció de forma considerable</b> (21 % a 100 %)	OMS 4 299 FAO 1 791	UNODC 391 ITC 121 OMPI 530	OIEA 772
<b>La financiación creció de forma moderada</b> (1 % a 20 %)	Secretaría de las Naciones Unidas 15 671 PNUD 6 574 ONU-Hábitat 208	ONUSIDA 269 OIT 747 UIT 193 UNCTAD 111 <sup>b</sup>	OMI 76

<sup>18</sup> A/62/701.

	Miembros del IASC y del GNUDS	Miembros del GNUDS	Otros
<b>La financiación disminuyó</b> (0 % a -24 %)	-	UNESCO 655 ONUDI 267 OMM 99	OACI 170 OMT 22

*Fuente:* Cálculos de la DCI basados en los datos de ingresos del panel de información de la JJE, que incluyen las cuotas prorrateadas, las contribuciones voluntarias básicas y complementarias, asignadas a fines específicos y a fines generales, y los ingresos procedentes de otras actividades. La DCI es consciente de que algunas de estas cifras pueden no corresponder a las cifras auditadas de cada organización. Estos valores deben tomarse únicamente como referencia, como indicativos del tamaño relativo de cada organización y la evolución de este desde el anterior examen de la rendición de cuentas realizado por la DCI en 2011.

*Abreviaciones:* IASC, Comité Permanente entre Organismos; GNUDS, Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

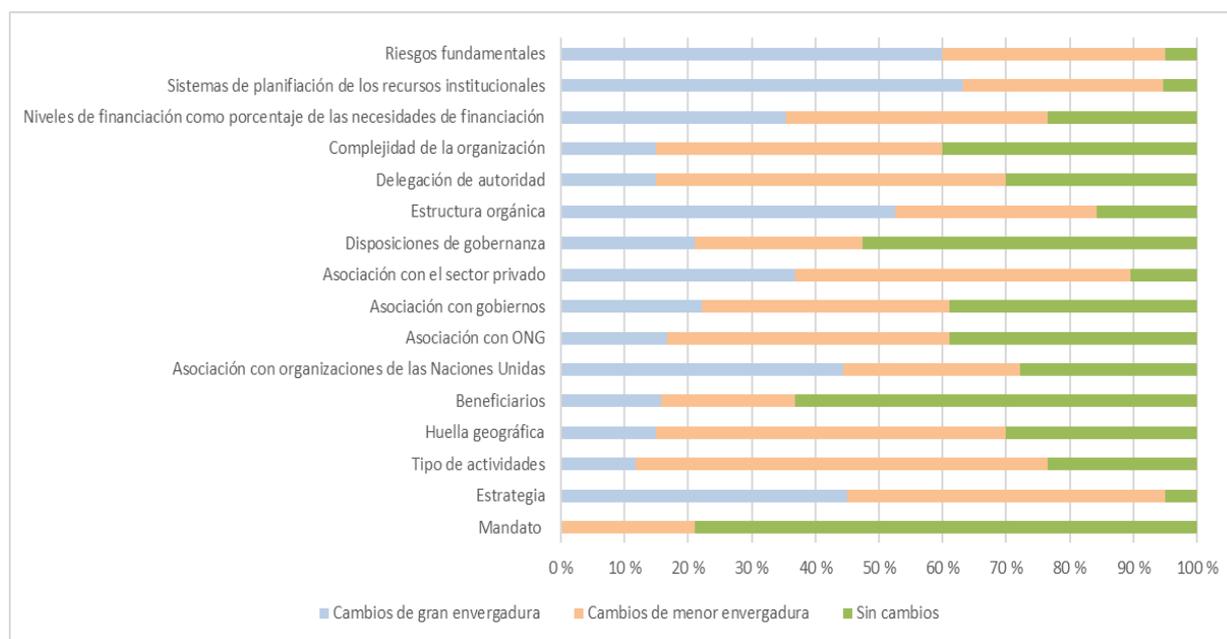
<sup>a</sup> El aumento de los ingresos de ONU-Mujeres se calcula sobre la base del primer año de funcionamiento (2011).

<sup>b</sup> Los datos de la UNCTAD han sido calculados por la DCI a partir de la información detallada sobre la Secretaría de las Naciones Unidas disponible en el sitio web de la JJE; los datos de ingresos de la Secretaría de las Naciones Unidas se han reducido en consecuencia.

33. Como se indica a continuación en la figura II, estos cambios en el entorno operacional repercuten directamente en los riesgos que tienen que gestionar las organizaciones e imponen a estas la obligación de responder activamente a estos riesgos modificando sus estrategias (por ejemplo, de asociación) y los componentes clave de sus sistemas de gobernanza y control interno (por ejemplo, sus sistemas de planificación de recursos institucionales y su estructura orgánica), lo que probablemente impondrá la necesidad de modificar el diseño de los marcos de rendición de cuentas y conllevará retos adicionales para su aplicación práctica<sup>19</sup>.

### Principales cambios en el contexto desde 2010, según las respuestas de las organizaciones participantes al cuestionario de la Dependencia Común de Inspección

(En porcentaje)



*Fuente:* Respuestas de 23 organizaciones participantes a la pregunta 3 del cuestionario de la DCI.

<sup>19</sup> De cara a estos retos, en sus respuestas a la pregunta 6 del cuestionario de la DCI, las organizaciones también comunicaron que habían realizado algunas inversiones importantes para reforzar la rendición de cuentas, por ejemplo, en programas nuevos y más avanzados de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) (implantados por el 73 % de los encuestados en el cuestionario de la DCI), nuevo equipo de TIC (65 %), un sitio web externo nuevo y actualizado (58 %), una nueva dependencia o departamento (39 %), una intranet nueva y actualizada (37 %) y nuevas oficinas (33 %).

## B. Cambios en las orientaciones técnicas pertinentes (2010-2022)

34. Aunque no existe ninguna orientación técnica específica para los marcos de rendición de cuentas ni en el sector público ni en el privado, sí existen orientaciones pertinentes que cubren al menos algunos de los componentes de un marco de rendición de cuentas, orientaciones que en su mayoría se han actualizado desde la publicación del informe de 2011 de la DCI.

35. Según las respuestas dadas al cuestionario de la DCI, las orientaciones utilizadas con mayor frecuencia, que se describen con más detalle a continuación, proceden de las siguientes fuentes: el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (81 %), el Instituto de Auditores Internos (53 %), el informe de 2011 de la DCI (50 %), el informe de 2014 de la JJE (47 %), la Secretaría de las Naciones Unidas (26 %), orientaciones del sector privado (19 %) y la norma ISO 37000 de la Organización Internacional de Normalización (5 %).

36. Los principales cambios se enumeran a continuación en orden cronológico y podrían resumirse así: un mayor hincapié en la gestión de riesgos; un mayor hincapié en un enfoque sistémico y dinámico de la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles internos; más claridad sobre los papeles y responsabilidades, especialmente en lo que respecta al papel supervisor de las funciones directivas y al papel de los órganos de supervisión; y una mayor atención a las responsabilidades sociales y medioambientales de las organizaciones y su relación con otras organizaciones y el contexto operacional. Todos estos cambios deberían reflejarse en el marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI de 2023.

37. En 2013, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway publicó directrices revisadas sobre los controles internos. La principal fuente de orientación sobre el tema de los controles internos se había publicado originalmente en 1992 con el título “Marco Integrado de Control Interno”. Los principales cambios introducidos en el marco revisado son: la extensión del ámbito de los informes más allá de la ejecución financiera; la adaptación de los cinco componentes establecidos por el Comité (entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de vigilancia) en una lista de 17 principios; y un mayor hincapié en la naturaleza sistémica de los marcos de control interno, que exige que todos los componentes funcionen y operen conjuntamente de manera integrada<sup>20</sup>.

38. Ese mismo año, el Instituto de Auditores Internos publicó un documento de posición sobre las tres líneas de defensa en la gestión y el control eficaces de los riesgos<sup>21</sup>, que fue utilizado por la Red de Finanzas y Presupuesto como base para elaborar el “Modelo de referencia de gestión de riesgos, supervisión y rendición de cuentas para el sistema de las Naciones Unidas”, refrendado por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión (CANG) en su 28º período de sesiones, en 2014<sup>22</sup>. Dicho documento incluye: a) una versión del modelo de las tres líneas de defensa adaptada a las Naciones Unidas (véase a continuación la figura III); y b) una lista de las funciones mínimas acordadas de aseguramiento independiente y seis prácticas consideradas eficaces, ilustradas en el cuadro 5. A diferencia del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway y del Instituto de Auditores Internos, que declaran explícitamente que sus marcos son aplicables a todo tipo de organizaciones en todos los sectores, la Red de Finanzas y Presupuesto concluyó que, “dada la variedad de mandatos institucionales de los organismos de las Naciones Unidas, no era posible imponer un único criterio prescriptivo de la forma de administrar la gobernanza y la supervisión. En particular, la determinación del nivel adecuado de supervisión y de los recursos necesarios depende del tamaño, el mandato, la complejidad, la madurez y el modelo operacional de una organización”. Según la información comunicada por las propias

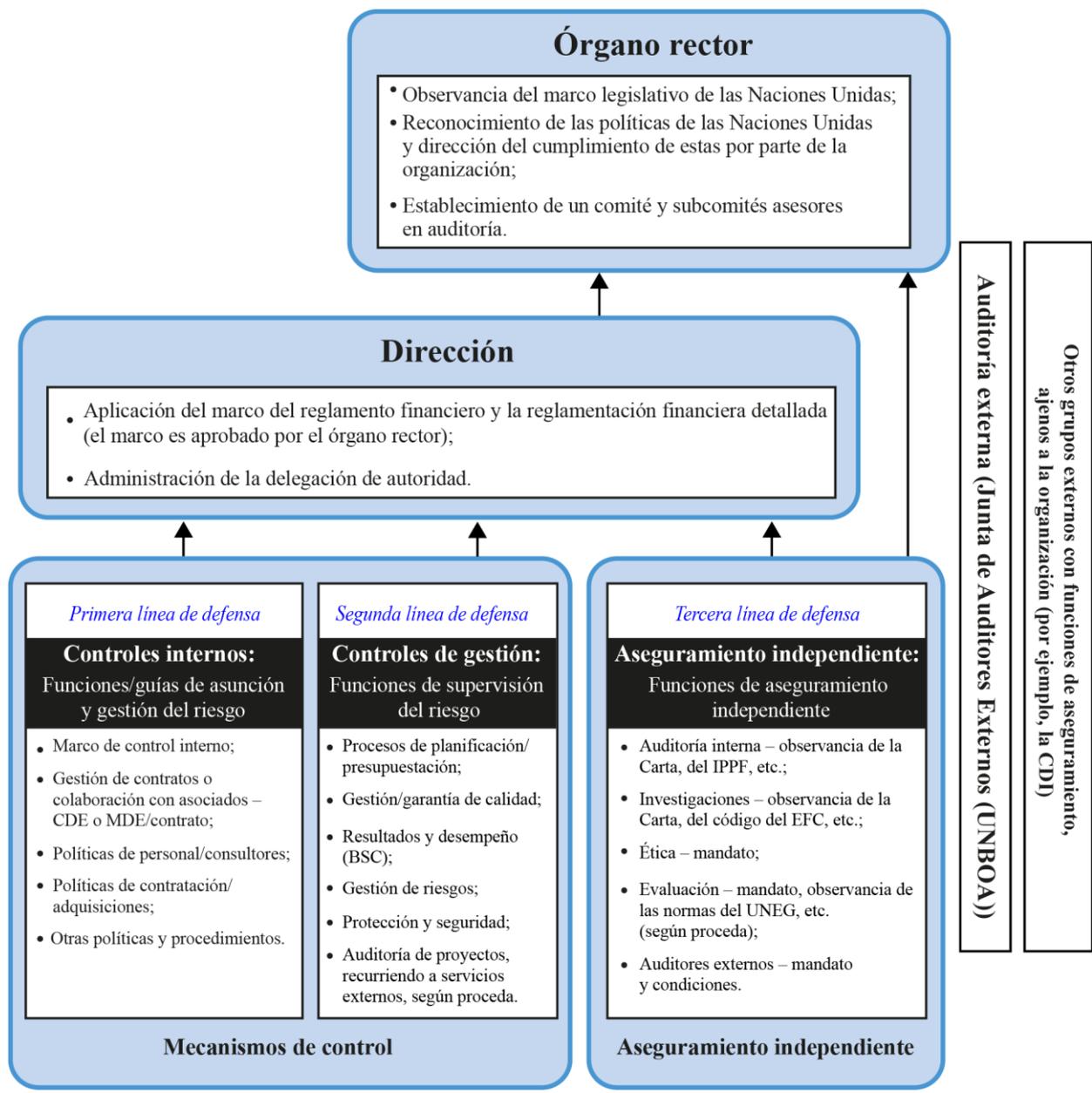
<sup>20</sup> Véase Federación Internacional de Contadores, “COSOO Internal control - integrated framework, an IAASB overview” (septiembre de 2016). Disponible en [www.ifac.org/\\_flysystem/azure-private/meetings/files/20160919-IAASB\\_Agenda\\_Item\\_4-A\\_COSO\\_Presentation.pdf](http://www.ifac.org/_flysystem/azure-private/meetings/files/20160919-IAASB_Agenda_Item_4-A_COSO_Presentation.pdf).

<sup>21</sup> Instituto de Auditores Internos, “IIA position paper: the three lines of defence in effective risk management and control” (enero de 2013).

<sup>22</sup> CEB/2014/HLCM/14/Rev.1.

organizaciones y cargada en el panel de información del CANG en el sitio web de la JJE<sup>23</sup>, todas las organizaciones participantes<sup>24</sup> en la DCI han terminado de implantar el modelo de la JJE, salvo la UPU y el UNRWA, donde el proceso aún está en curso.

Figura III  
**Modelo de las tres líneas de defensa aplicado al sistema de las Naciones Unidas, Red de Finanzas y Presupuesto, 2014**



Fuente: Modelo de la JJE elaborado por la Red de Finanzas y Presupuesto.

Abreviaciones: CDE, carta de entendimiento; MDE, memorando de entendimiento. BSC, cuadro de mando integral; IPPF, Marco Internacional de Prácticas Profesionales; EFC, examinador de fraude certificado; UNEG, Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

<sup>23</sup> CEB, HLCM Dashboard. Disponible en <https://unsceb.org/hclm-dashboard> (consulta realizada el 19 de septiembre de 2022). La base de datos incluye la siguiente nota de descargo de la JJE: “El panel de información tiene fines meramente informativos. La secretaría de la JJE y los miembros del CANG realizan exámenes periódicos de los datos que allí se presentan. El panel de información no debe considerarse una herramienta con fines de auditoría”.

<sup>24</sup> No se facilitó información sobre el ITC, que no se registra por separado en el panel de información.

Cuadro 5

**Extracto de “Reference risk management, oversight & accountability model for the UN system”**  
 (Modelo de referencia para la gestión de riesgos, la supervisión y la rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas)

Elementos necesarios de aseguramiento independiente	Prácticas consideradas eficaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función de auditoría interna</li> <li>• Función de evaluación (para organismos basados en programas)</li> <li>• Función de investigación</li> </ul>	<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de auditoría independiente</li> <li>• Función de ética independiente</li> </ul> <p><b>Procesos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de control interno de toda la organización acorde con una norma internacional reconocida</li> <li>• Gestión de riesgos acorde con una norma internacional reconocida</li> <li>• Medición basada en el desempeño o en los resultados</li> <li>• Declaración de controles internos</li> </ul>

Fuente: CEB/2014/HLCM/14/Rev.1.

Nota: Esta lista, reconocida como práctica óptima por los miembros de la Red de Finanzas y Presupuesto, no incluye todos los elementos presentados en la figura III (por ejemplo, la función de ética no se considera parte de la tercera línea).

39. En 2017, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway publicó nuevas orientaciones sobre la gestión de riesgos, que actualizaban las formuladas en “Enterprise risk management: integrated framework” (Marco integrado para la gestión de los riesgos empresariales), publicado originalmente en 2004<sup>25</sup>. El nuevo documento titulado “Enterprise risk management: integrating with strategy and performance” (Integración de la gestión de riesgos empresariales con la estrategia y el desempeño) describe los principales cambios en el marco, a saber, un mayor hincapié en la gestión de riesgos como herramienta de planificación estratégica, en la necesidad de implantar la gestión de riesgos en toda la organización y en la importancia de reconocer el carácter interrelacionado de los riesgos y la necesidad de vigilar y adaptarse continuamente al entorno externo, como se ilustra en la figura IV.

Figura IV  
**Representación visual del marco establecido en “Enterprise risk management: integrating with strategy and performance” (Integración de la gestión de riesgos empresariales con la estrategia y el desempeño), 2017**



Fuente: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.

<sup>25</sup> Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, “Enterprise risk management: integrated framework”, 2004. Resumen disponible en [www.sox-online.com/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.sox-online.com/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf).

40. En 2019, el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos revisó sus principios de evaluación<sup>26</sup>, añadiendo la “coherencia” a los principios ya establecidos de “pertinencia”, “eficacia”, “eficiencia”, “impacto” y “sostenibilidad”. Los nuevos criterios incluyen la coherencia interna y externa. La coherencia interna, por una parte, tiene que ver con las sinergias y vinculaciones entre la intervención evaluada y otras intervenciones llevadas a cabo por la misma organización, así como la concordancia de la intervención con las normas y reglamentaciones internacionales pertinentes que ha suscrito dicha organización. La coherencia externa, por otra parte, se refiere a la congruencia de la intervención con las de otros actores en el mismo contexto, incluidas la complementariedad, armonización y coordinación con otros, y la medida en que la intervención añade valor al tiempo que evita la duplicación de esfuerzos. Otros cambios pertinentes son un mayor hincapié en la equidad, la igualdad de género y la agenda de “no dejar a nadie atrás”, así como una referencia a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

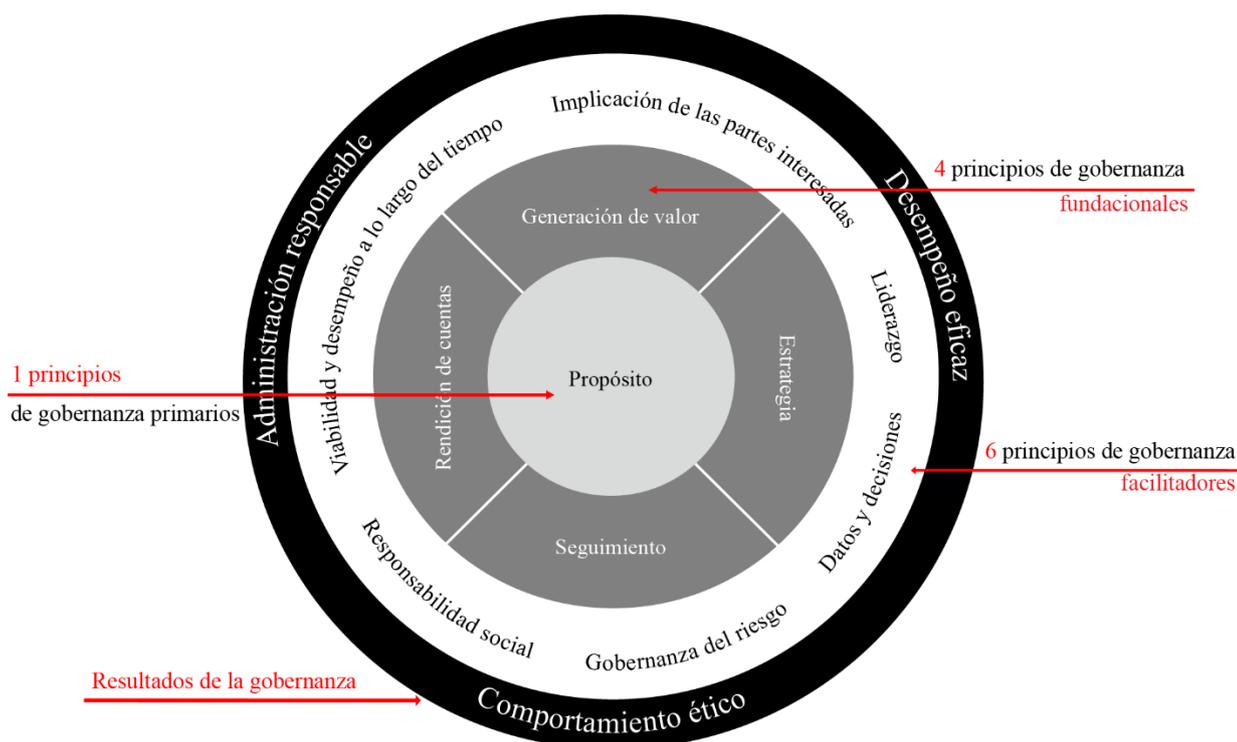
41. En 2020, el Instituto de Auditores Internos revisó su modelo de las tres líneas de defensa en la gestión y control eficaz del riesgo y lo rebautizó como “modelo de las tres líneas”<sup>27</sup>. El modelo se mantiene prácticamente inalterado, salvo por la mayor atención que se presta a la gestión del riesgo y el abandono de la palabra “defensa”, que se consideró que inducía a las organizaciones a concentrarse demasiado en los aspectos negativos del riesgo. El documento también incluye una importante aclaración sobre el uso de las categorías de las tres líneas. Los términos “primera línea”, “segunda línea” y “tercera línea” del modelo original se conservan en interés de la familiaridad. Sin embargo, con las “líneas” no se pretende aludir a elementos estructurales, sino establecer una útil distinción de papeles. Lógicamente, los papeles de los órganos rectores también constituyen una “línea”, pero para evitar confusiones no se ha adoptado esta convención. La numeración (primera, segunda y tercera) no debe interpretarse como una secuencia de operaciones. Por el contrario, todos los roles operan simultáneamente.

42. En 2021, la Organización Internacional de Normalización emitió la norma ISO 37000, que describe en su sitio web como la primera normativa internacional en buena gobernanza de organizaciones. El objetivo explícito de la norma es “[ayudar] a los órganos de gobierno a cumplir con sus funciones de manera eficaz, prudente y eficiente, al tiempo que mejoran la confianza, la inclusión, la rendición de cuentas, la legitimidad, la capacidad de respuesta, la transparencia y la equidad”. Incluye un útil conjunto de definiciones y, como se muestra en la figura V, presenta una propuesta de tres resultados de gobernanza claros y una serie de principios de apoyo normalizados que pueden ser utilizados por todas las organizaciones.

<sup>26</sup> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, Comité de Asistencia para el Desarrollo, “Evaluation criteria”. Disponible en <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.

<sup>27</sup> Instituto de Auditores Internos, “The IIA’s three lines model: an update of the Three Lines of Defense”. Disponible en [www.iaa.org.au/sf\\_docs/default-source/technical-resources/the-iias-three-lines-model--an-update-of-the-three-lines-of-defence.pdf?sfvrsn=4](http://www.iaa.org.au/sf_docs/default-source/technical-resources/the-iias-three-lines-model--an-update-of-the-three-lines-of-defence.pdf?sfvrsn=4).

Figura V  
**Extracto de la norma ISO 37000 de la Organización Internacional de Normalización sobre la gobernanza de organizaciones**



Extracto de la norma ISO 37000 de la Organización Internacional de Normalización sobre la gobernanza de organizaciones

Fuente: Organización Internacional de Normalización.

43. En marzo de 2023, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway publicó nuevas orientaciones suplementarias para lograr un control interno eficaz sobre los informes de sostenibilidad<sup>28</sup>. Aunque aún no hay consenso en torno a las normas a seguir en materia de presentación de informes medioambientales, sociales y de gobernanza, es probable que este tema adquiera mayor relevancia con el tiempo, no solo en el sector privado sino también en todo el sistema de las Naciones Unidas, lo que repercutirá significativamente en los objetivos que han de fijarse para los marcos de rendición de cuentas y en los procesos de apoyo necesarios para satisfacer los requisitos.

### C. Cambios en el sistema de las Naciones Unidas (2010-2022)

44. Los principales cambios pertinentes en el sistema de las Naciones Unidas, que se describen con más detalle a continuación por orden cronológico, pueden clasificarse en cuatro grupos principales: a) un mayor hincapié en la rendición de cuentas a nivel individual y a nivel de las Naciones Unidas; b) un mayor hincapié en la rendición de cuentas ante las partes interesadas externas; c) una mayor atención a la obtención de resultados de mayor alcance en los planos social y medioambiental y un mayor reconocimiento de la vinculación entre diversos tipos de actividades, tanto dentro de las organizaciones como entre ellas (incluidos los asociados), y d) el entorno operacional. Todos estos cambios se reflejan en el marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI de 2023.

<sup>28</sup> Instituto de Auditores Internos, “COSO releases new supplemental guidance on achieving effective internal control over sustainability reporting (ICSR)”, 30 de marzo de 2023. Disponible en [www.theiia.org/en/content/communications/press-releases/2023/march/coso-releases-new-supplemental-guidance-on-achieving-effective-internal-control-over-sustainability-reporting-icsr/](http://www.theiia.org/en/content/communications/press-releases/2023/march/coso-releases-new-supplemental-guidance-on-achieving-effective-internal-control-over-sustainability-reporting-icsr/).

45. En 2011, los directores del Comité Permanente entre Organismos (IASC) refrendaron los cinco compromisos en materia de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas<sup>29</sup>: a) liderazgo y gobernanza; b) transparencia; c) retroinformación y reclamaciones; d) participación; y e) diseño, vigilancia y evaluación. Estos compromisos fueron examinados en 2017 (véase el cuadro 6) y reafirmados públicamente por los directores del IASC en abril de 2022. **Aunque estos compromisos son técnicamente vinculantes solo para los miembros del Comité Permanente entre Organismos que participan en actividades humanitarias y deberían mencionarse en los marcos globales de rendición de cuentas de los miembros (donde no suelen mencionarse), el Inspector recomienda que otras organizaciones consideren la posibilidad de formalizar los vínculos con sus partes interesadas de manera similar.**

Cuadro 6

**Compromisos revisados del Comité Permanente entre Organismos en materia de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y protección contra la explotación y los abusos sexuales, 2017**

Compromiso	Descripción del compromiso
<b>Liderazgo</b>	Demostrar el compromiso de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y de protección contra la explotación y los abusos sexuales implantando, institucionalizando e integrando modalidades de rendición de cuentas en el ciclo de los programas humanitarios y en los procesos de planificación estratégica a nivel de los países y estableciendo sistemas de gestión apropiados para solicitar, escuchar y atender a las voces y prioridades de las personas afectadas de manera coordinada, incluso en lo relativo a la explotación y los abusos sexuales, antes, durante y después de una emergencia.
<b>Participación y asociación</b>	Adoptar mecanismos institucionales que nutran y apoyen la aplicación de métodos colectivos y coordinados centrados en las personas que permitan a mujeres, niñas, niños y hombres, incluidas las personas más marginadas y expuestas entre las comunidades afectadas, participar y desempeñar un papel activo en los procesos de decisión que han de incidir en su vida, bienestar, dignidad y protección. Entablar y mantener relaciones equitativas de asociación con los actores locales para potenciar sus relaciones a largo plazo y su confianza con las comunidades.
<b>Información, retroinformación y acción</b>	Adoptar mecanismos institucionales que nutran y apoyen la aplicación de métodos colectivos y participativos que permitan informar y oír a las comunidades, atender a la retroinformación y adoptar las medidas correctivas que correspondan. Establecer y apoyar la aplicación de mecanismos apropiados para notificar y tramitar las denuncias de explotación y abusos sexuales. Planificar, diseñar y administrar programas de protección y asistencia que atiendan a la diversidad y a las opiniones expresadas por las comunidades afectadas.
<b>Resultados</b>	Medir los resultados relacionados con la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y la protección contra la explotación y los abusos sexuales a nivel del organismo y a nivel colectivo, entre otras cosas utilizando instrumentos como la Norma Humanitaria Esencial en materia de Calidad y Rendición de Cuentas, las <i>Minimum Operating Standards for Protection from Sexual Exploitation and Abuse</i> (Normas operativas mínimas de protección contra la explotación y los abusos sexuales) y la <i>Best Practice Guide: Inter-Agency Community-Based Complaint Mechanisms</i> (Guía de mejores prácticas: mecanismos de reclamación de la comunidad interinstitucional), con sus procedimientos operativos estándar.

Fuente: Comité Permanente entre Organismos, “Policy: commitments on accountability to affected people and protection from sexual exploitation and abuse” (noviembre de 2017). Disponible en <https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-11/IASC%20Revised%20AAP%20Commitments%20endorsed%20November%202017.pdf>.

<sup>29</sup> Comité Permanente entre Organismos, “Accountability to affected populations: tools to assist in implementing the IASC AAP Commitments” (julio de 2012). Disponible en [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy\\_files/TOOLS%20to%20assist%20in%20implementing%20the%20IASC%20AAP%20Commitments.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/TOOLS%20to%20assist%20in%20implementing%20the%20IASC%20AAP%20Commitments.pdf).

46. En 2013 se introdujo por primera vez el término “rendición de cuentas” en las “Normas de conducta de la administración pública internacional” de la Comisión de Administración Pública Internacional, además del término “responsabilidad”. La nueva frase reza así: “Los funcionarios públicos internacionales de todos los niveles deben responder y rendir cuentas de todas las medidas tomadas, las decisiones adoptadas y los compromisos contraídos por ellos en el cumplimiento de sus funciones”<sup>30</sup>.

47. En 2015, la Asamblea General aprobó la resolución 70/1, titulada “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. En esta resolución sustituyó los Objetivos de Desarrollo del Milenio por un conjunto de objetivos interrelacionados más amplios y ambiciosos en los planos económico, social y medioambiental (los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible). Los objetivos clave de la Agenda 2030 se resumen por temas en el cuadro 7.

Cuadro 7

**Extracto del preámbulo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**

Las personas	Nosotros [los Jefes de Estado y de Gobierno y Altos Representantes, reunidos en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York del 25 al 27 de septiembre de 2015] estamos decididos a poner fin a la pobreza y el hambre en todas sus formas y dimensiones, y a velar por que todos los seres humanos puedan realizar su potencial con dignidad e igualdad y en un medio ambiente saludable.
El planeta	Estamos decididos a proteger el planeta contra la degradación, incluso mediante el consumo y la producción sostenibles, la gestión sostenible de sus recursos naturales y medidas urgentes para hacer frente al cambio climático, de manera que pueda satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
La prosperidad	Estamos decididos a velar por que todos los seres humanos puedan disfrutar de una vida próspera y plena, y por que el progreso económico, social y tecnológico se produzca en armonía con la naturaleza.
La paz	Estamos decididos a propiciar sociedades pacíficas, justas e inclusivas que estén libres del temor y la violencia. No puede haber desarrollo sostenible sin paz, ni paz sin desarrollo sostenible.
Las alianzas	Estamos decididos a movilizar los medios necesarios para implementar esta Agenda mediante una Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible revitalizada, que se base en un espíritu de mayor solidaridad mundial y se centre particularmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables, con la colaboración de todos los países, todas las partes interesadas y todas las personas.
Otras cuestiones	La nueva Agenda se inspira en los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas, incluido el pleno respeto del derecho internacional. Sus fundamentos son la Declaración Universal de Derechos Humanos, los tratados internacionales de derechos humanos, la Declaración del Milenio y el Documento Final de la Cumbre Mundial 2005. Se basa asimismo en otros instrumentos, como la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo.

48. En 2017, el Secretario General presentó a la Asamblea General su informe titulado “Nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de cumplir la Agenda 2030: garantizar un futuro mejor para todos”<sup>31</sup>. En ese informe subrayaba la importancia de mejorar la rendición de cuentas y los sistemas de rendición de cuentas a diversos niveles y por diversos medios, como se ilustra en el cuadro 8.

<sup>30</sup> La Carta de las Naciones Unidas no menciona las palabras “rendición de cuentas” ni “sujeto a la obligación de rendir cuentas”. En ella, las palabras que más se aproximan a esos términos son “responsabilidad”, “responsabilidades” y “responsable”, empleadas en el contexto de esclarecer las expectativas puestas en los diversos órganos creados en virtud de la Carta.

<sup>31</sup> [A/72/124-E/2018/3](#).

## Cuadro 8

**Resumen de los puntos principales del informe del Secretario General sobre el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de cumplir la Agenda 2030**

<b>La coherencia en la aplicación mediante una dirección fortalecida y responsable</b>	<b>Fortalecimiento de la rendición de cuentas para orientar el apoyo del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a la aplicación de la Agenda 2030</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel de los países: hacia una nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países</li> <li>• En el plano regional: una voz más coherente en las políticas</li> <li>• En el plano mundial: redefinición de la posición del desarrollo en los niveles más altos de la Organización para apoyar y posibilitar los resultados a nivel de los países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de la gobernanza y de la supervisión por los Estados Miembros</li> <li>• Mayor transparencia de los resultados obtenidos a nivel de todo el sistema</li> <li>• Fortalecimiento de la rendición de cuentas interna para cumplir los mandatos colectivos</li> </ul>

Fuente: A/72/124-E/2018/3.

49. En 2019, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible<sup>32</sup> publicó la primera versión del marco de gestión y rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y de coordinadores residentes (revisada posteriormente en 2021)<sup>33</sup>, que sentó las bases para la rendición de cuentas en el seno de los equipos de las Naciones Unidas en los países (incluso a nivel regional y mundial) y la rendición de cuentas ante el coordinador residente. El marco exige a las organizaciones que forman parte del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible que, entre otras cosas, apliquen los siguientes procedimientos relacionados con la rendición de cuentas:

- El papel y la responsabilidad del coordinador residente están previstos en las descripciones de puestos de los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países.
- El coordinador residente evalúa formalmente la contribución de los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país a los resultados acordados, definidos en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y en otros acuerdos interinstitucionales, consignando sus observaciones en el sistema de evaluación de la actuación profesional de su organismo como parte de la evaluación ordinaria.
- Los directores regionales o representantes equivalentes de las entidades que integran los equipos de las Naciones Unidas en los países contribuyen a la evaluación del desempeño de los coordinadores residentes.
- Los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país consultan con el coordinador residente en las etapas clave de la planificación estratégica específica de las entidades pertinentes y solicitan formalmente las observaciones del coordinador residente sobre la alineación con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.
- Cuando se elabora un nuevo programa para el país, el coordinador residente confirma por escrito al director regional respectivo o su equivalente que el documento se deriva del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible antes de que la entidad correspondiente proceda a rubricarlo, en consonancia con los principios rectores y las orientaciones del Marco de Cooperación.

<sup>32</sup> Todas las organizaciones participantes en la DCI son miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, excepto la OACI, el OIEA, la OMI, la OMT y la UPU.

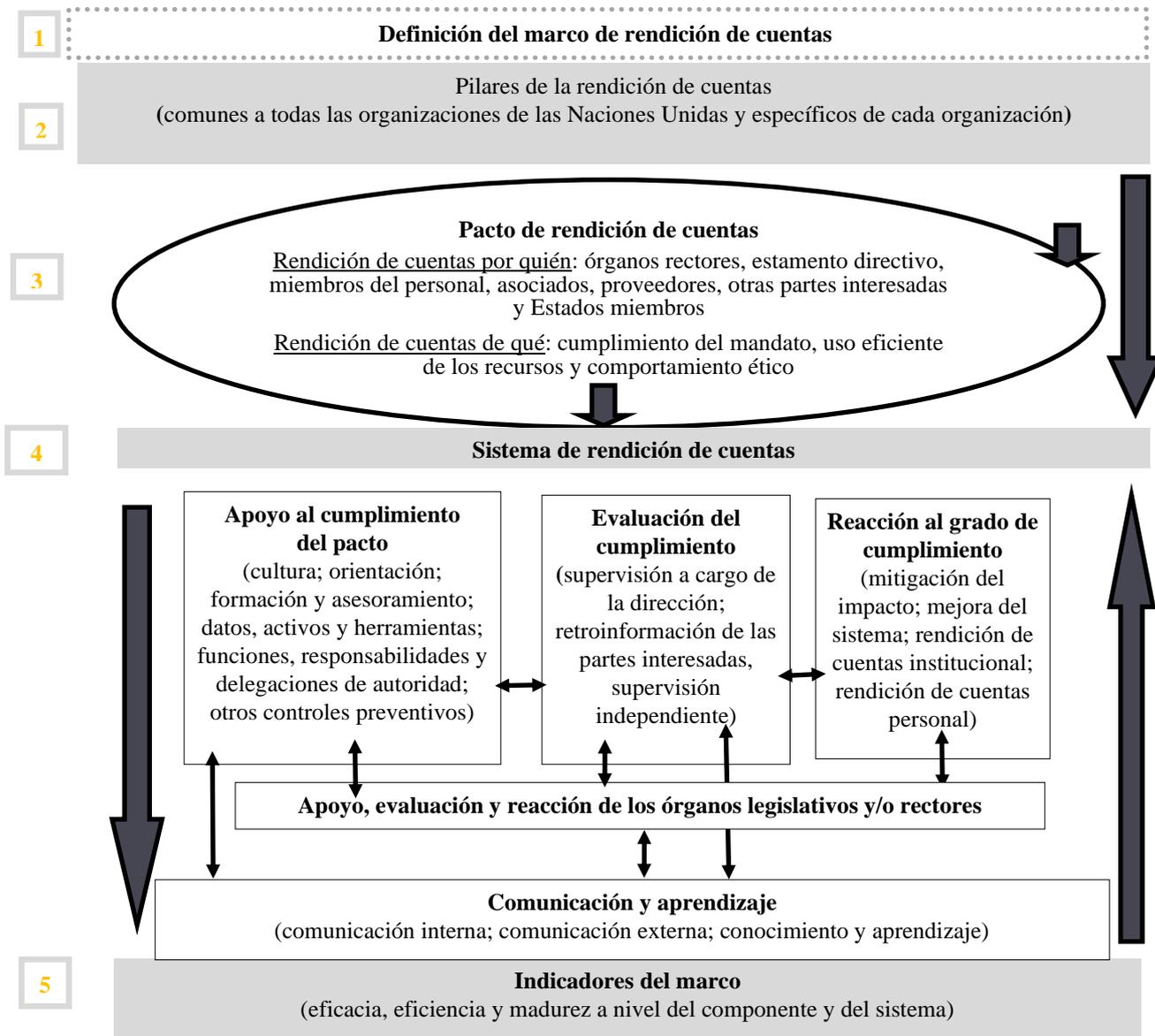
<sup>33</sup> Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, *Management and Accountability Framework of the UN Development and Resident Coordinator System* (15 de septiembre de 2021).

## **D. Marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la Dependencia Común de Inspección**

50. El principal objetivo del marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI de 2023 es, al igual que el del marco de la DCI de 2011, servir de útil herramienta al estamento directivo y a los órganos legislativos y/o rectores que los ayude a desempeñar sus responsabilidades, sirva de base para un diálogo fructífero tanto entre ellos como con todas las demás partes interesadas, contribuya a reforzar y mantener la confianza en la organización y, en última instancia, apoye el cumplimiento de su mandato con eficiencia y un comportamiento ético. Sin embargo, los numerosos cambios en el contexto operacional, los marcos técnicos y las iniciativas pertinentes del sistema de las Naciones Unidas, descritos en las páginas anteriores del presente informe, junto con la evidencia derivada del examen de los marcos institucionales existentes, imponen la necesidad de introducir algunas modificaciones en el marco de referencia de 2011, con el fin de ampliar su alcance, aclarar algunos conceptos y, en última instancia, mejorar el uso y la eficacia del marco de referencia y la coherencia entre las organizaciones.

51. El marco de referencia actualizado propuesto por la DCI se presenta en la figura VI y se definirá y describirá con más detalle en el capítulo IV del presente informe, que también contiene una lista de 24 parámetros detallados (frente a los 17 de 2011) para ayudar a las organizaciones en el diseño y la implementación del marco de referencia.

Figura VI  
**Los cinco componentes del marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la Dependencia Común de Inspección de 2023**



Fuente: DCI, a partir de un análisis de buenas prácticas y recomendaciones de la DCI sobre cuestiones de rendición de cuentas y un examen de los marcos de rendición de cuentas existentes en el sistema de las Naciones Unidas.

52. El marco de referencia actualizado se basa en el marco de 2011 de la DCI, pero se han introducido en él nuevos elementos y algunos cambios en el diseño. Los principales cambios se describen en el cuadro 9.

## Cuadro 9

**Principales cambios introducidos en la versión actualizada en 2023 del marco de rendición de cuentas de referencia de la Dependencia Común de Inspección de 2011**

<b>Componentes del marco de la DCI de 2011 incluidos en la versión actualizada</b>	<b>Cambios introducidos en el marco actualizado de la DCI</b>
<p><b>Cultura<sup>a</sup></b></p> <p>Rendición de cuentas y transparencia, además de liderazgo mediante los valores y el ejemplo, la información y la comunicación, la motivación, la orientación y la disciplina, y la participación</p>	<p>El marco actualizado sigue centrado en la rendición de cuentas y la transparencia, pero recomienda que se incluyan también la integridad y la “intolerancia de la inacción”</p> <p>Los demás conceptos se han incorporado en distintos parámetros</p>
<p><b>Pacto político con los Estados Miembros<sup>b</sup></b></p>	<p>El marco actualizado sigue centrado en el papel fundamental de los Estados Miembros en el diseño y la implementación del marco de rendición de cuentas</p> <p>Sin embargo, en el nuevo marco, el pacto se ha ampliado y aclarado mediante una referencia explícita a la eficiencia y el comportamiento ético como resultados proyectados (además de la ejecución del mandato institucional) y la petición de que las organizaciones reconozcan explícitamente su obligación de rendir cuentas ante otras partes interesadas y la misma obligación de las partes interesadas ante la organización</p>
<p><b>Controles internos</b></p> <p>El entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la vigilancia, la información y la comunicación son consonantes con las directrices de 2009 del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway</p>	<p>Todos los controles fundamentales enumerados en el marco de la DCI de 2011 y en el modelo de la JJE de 2014 están incluidos en el marco actualizado</p> <p>El modelo actualizado hace más hincapié en: a) reconocer la diferencia entre los controles preventivos y los controles centrados en la detección; b) la importancia de la gestión del riesgo y del apetito de riesgo; c) la supervisión a cargo de la dirección; d) la obtención de elementos de prueba de las partes interesadas; e) la obtención de elementos de prueba de fuentes externas a la organización, y f) los vínculos y circuitos de retroalimentación entre los diferentes componentes del marco</p>
<p><b>Mecanismo de reclamación y respuesta</b></p> <p>Mecanismos formales (investigación, impugnación de contratos/adquisiciones, reclamaciones de beneficiarios, administración de justicia, etc.) y no formales (ombudsman, mediador, consejo del personal)</p>	<p>Además de los mecanismos previstos en el marco de 2011, el marco actualizado menciona expresamente la necesidad de tomar medidas inmediatas tras el incumplimiento del pacto, de abordar las causas sistémicas de las transgresiones y de tomar medidas oportunas y justas para imponer la rendición de cuentas personal e institucional</p>
<p><b>Nuevos componentes</b></p>	<p>En vista de las diferencias observadas entre los marcos de rendición de cuentas existentes, en el marco de referencia actualizado se incluye una definición clara de la rendición de cuentas y una definición de referencia para un marco de rendición de cuentas de referencia</p> <p>En el marco actualizado se da por sentado que la comprensión de los compromisos jurídicos y no jurídicos de la organización es un requisito previo para el diseño y la debida actualización del marco de rendición de cuentas</p>

Componentes del marco de la DCI de 2011 incluidos en la versión actualizada	Cambios introducidos en el marco actualizado de la DCI
	También se reconoce explícitamente la creciente importancia de los compromisos y principios comunes conexos de las Naciones Unidas
	El marco de referencia actualizado exige a las organizaciones que incluyan en el propio marco los indicadores pertinentes para medir su eficacia, eficiencia y madurez a nivel de cada componente y a nivel del sistema general, y que compartan periódicamente los resultados con la dirección y con los órganos legislativos y/o rectores para su examen

<sup>a</sup> Descrito con más detalle en el informe de 2011 de la DCI de la siguiente manera: “1. Liderazgo mediante los valores y el ejemplo – rendición de cuentas como objetivo prioritario en el funcionamiento cotidiano, puesta de manifiesto por un alto grado de integridad del personal directivo superior. 2. Liderazgo mediante la información y la comunicación – rendición de cuentas a través de procesos transparentes de adopción de decisiones. 3. Liderazgo mediante la motivación – la rendición de cuentas a través del reconocimiento de los logros del personal. 4. Liderazgo mediante la orientación y la disciplina – política de tolerancia cero a todos los niveles para los comportamientos inaceptables. 5. Liderazgo mediante la participación – diálogo abierto para alentar la rendición de cuentas mutua”.

<sup>b</sup> El pacto se describe con más detalle en el informe de 2011 de la DCI de la siguiente manera: los Estados Miembros orientan a las secretarías asignándoles un mandato claro, estableciendo las prioridades, brindando orientación, ejerciendo supervisión y liberando recursos, mientras que las secretarías se encargan de la ejecución e informan a los Estados Miembros mediante la planificación estratégica, la gestión basada en los resultados, la administración de los fondos y las evaluaciones.

53. Como se indica en el capítulo IV del presente informe, el Inspector opina que actualmente ninguno de los marcos de rendición de cuentas existentes está plenamente alineado con el marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI de 2023. La aplicación de la siguiente recomendación contribuirá a fomentar la rendición de cuentas y la confianza en las organizaciones y en su capacidad para cumplir sus mandatos de manera eficiente y ética.

#### **Recomendación 1**

**Los órganos legislativos y/o rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían pedir a sus jefes ejecutivos que evalúen el marco de rendición de cuentas de sus organizaciones a la luz del marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI y le introduzcan los ajustes que sean necesarios antes de finalizar el año 2024.**

## **IV. Análisis comparativo de los marcos de rendición de cuentas de las organizaciones a la luz de los parámetros actualizados de la Dependencia Común de Inspección**

54. El presente capítulo contiene una descripción más detallada de los componentes del marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI, una lista de los parámetros detallados de cada componente para orientar a las organizaciones en la evaluación de sus marcos a la luz del marco de referencia actualizado de la DCI, y una comparación de alto nivel de los marcos existentes con los parámetros propuestos, con inclusión de los ámbitos que requieren mejoras y las prácticas óptimas.

55. Habida cuenta de que todas las organizaciones disponen de componentes de un marco de rendición de cuentas, se haya formalizado o no el marco de rendición de cuentas en un documento único, también se ha examinado e incorporado en el análisis que figura a continuación la información de las organizaciones que no disponen de un marco formalizado.

56. El Inspector entiende que las organizaciones participantes en la DCI varían mucho, entre otras cosas, en cuanto a tamaño, mandato y disposiciones de gobernanza, y provee al reconocimiento explícito de estas diferencias mediante los pilares específicos para cada organización incluidos en el marco de referencia actualizado de la DCI. Sin embargo, el Inspector también cree que el marco actualizado de la DCI y sus cinco componentes pueden ser aplicados por todas las organizaciones, aun cuando algunas de las herramientas recomendadas no sean factibles para todas las organizaciones, en cuyo caso los riesgos potenciales podrán tener que mitigarse con otras medidas.

### **A. Componente 1: definición de un marco de rendición de cuentas**

57. Dado que en el presente examen se han observado diferencias considerables en cuanto al diseño y la finalidad prevista de los marcos de rendición de cuentas existentes, el primer parámetro propuesto —en consonancia con el enfoque ya adoptado en 2011— guarda relación con la existencia y la estructura del propio marco de rendición de cuentas.

58. El diseño del marco de referencia actualizado de la DCI se inspira en la definición más reciente de rendición de cuentas que figura en la norma ISO 37000 de la Organización Internacional de Normalización sobre la gobernanza de organizaciones, en que la rendición de cuentas se define como una obligación hacia otro por el cumplimiento de una responsabilidad. Según esa norma, la rendición de cuentas incluye el deber de informar y explicar la forma en que se ha cumplido la responsabilidad y el incumplimiento de la responsabilidad tiene consecuencias que pueden imponerse a la parte responsable. Por lo tanto, es importante determinar quién tiene una obligación hacia quién y por qué (los llamados “pilares de la rendición de cuentas” y “pacto de rendición de cuentas” en el marco de referencia de la DCI); cómo se obtienen y comunican las pruebas de la forma en que se cumple la responsabilidad (la llamada “evaluación del cumplimiento del pacto de rendición de cuentas” en el componente del sistema de rendición de cuentas); y qué consecuencias pueden imponerse (la llamada “reacción al grado de cumplimiento” en el componente del sistema de rendición de cuentas). No obstante, para mantener la coherencia con el marco de referencia de 2011 de la DCI, el marco de referencia actualizado también incluye todos los procesos clave de gobernanza, gestión de riesgos y control interno que apuntalan el cumplimiento general del pacto de rendición de cuentas y que no se mencionan directamente en la definición de rendición de cuentas que se acaba de exponer.

**Parámetro 1: existencia de un marco de rendición de cuentas.** Se ha establecido un marco claro e independiente para la rendición de cuentas.

Herramientas y orientación:

- a) El marco de rendición de cuentas es un documento normativo que contiene una definición clara de la rendición de cuentas;
- b) El documento normativo es aprobado por los órganos legislativos o rectores y su principal responsable es el jefe ejecutivo;
- c) El responsable principal de la política es identificado claramente;
- d) El documento normativo marco contiene los componentes clave de la rendición de cuentas: los pilares de la rendición de cuentas, un pacto de rendición de cuentas, un sistema de rendición de cuentas e indicadores de la rendición de cuentas, tal y como se definen en los siguientes parámetros (que se estudian con más detalle en las siguientes secciones del presente informe);
- e) El marco de rendición de cuentas contiene referencias a todos los otros marcos de rendición de cuentas de alcance limitado, como el marco de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, y viceversa;
- f) El marco de rendición de cuentas incluye y es el documento general que engloba todos los marcos de gobernanza, como el marco de control interno, el marco de gestión de riesgos y el marco de supervisión;
- g) Contiene disposiciones relativas a la revisión periódica del marco;
- h) El documento normativo marco está disponible en el sitio web de la organización;
- i) Todo el personal de la organización entiende el marco, sus pilares y lo que implica parara su trabajo.

59. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 1:

a) **El marco es aprobado por los órganos legislativos y/o rectores y su principal responsable es el jefe ejecutivo.** El Inspector recomienda que el documento sea aprobado por los órganos legislativos y/o rectores para reflejar el pacto que existe entre ellos y el jefe ejecutivo, ya que el marco de rendición de cuentas no debe limitarse a la rendición de cuentas del jefe ejecutivo ante los órganos legislativos y/o rectores y la de los funcionarios ante el jefe ejecutivo. En la actualidad, solo siete de los marcos de rendición de cuentas existentes han sido aprobados por sus órganos legislativos y/o rectores (los de la Secretaría de las Naciones Unidas, el UNICEF, la UNOPS, el PNUD, el UNFPA, la FAO y la UIT). En el caso de la OMPI, el marco fue presentado, pero solo a título informativo;

b) **El responsable principal de la política es identificado claramente.** Se recomienda que, independientemente de quién apruebe el marco, todos los marcos incluyan un indicador claro de la dependencia encargada de la custodia el documento, como ocurre en la FAO, la ONUDI y el OIEA;

c) **Se hacen referencias cruzadas a los marcos de rendición de cuentas de alcance limitado.** El Inspector también observó que a lo largo de los años había aumentado el número de marcos de alcance limitado y que, en la mayoría de los casos, no se hacía referencia a ellos en el marco principal (tampoco viceversa). Algunos ejemplos son los marcos de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y los relativos al género. Es posible que se necesiten documentos separados para describir estos procesos en detalle. Sin embargo, si no se vinculan al marco principal, existe un mayor riesgo de incongruencia, tanto en general como entre la “rendición de cuentas de la dirección” y la “rendición de cuentas relativa a los programas”, que ya están escasamente reflejadas en la mayoría de los marcos de rendición de cuentas. **El Inspector recomienda que, a medida que las organizaciones apliquen o actualicen sus marcos de rendición de cuentas, teniendo en cuenta el marco**

**de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI , velen especialmente por que todos los marcos de alcance limitado estén referenciados en el marco global de rendición de cuentas y viceversa, y por que el diseño de los marcos de alcance limitado sea congruente con el del marco principal, a fin de facilitar la consolidación y el análisis;**

d) **El marco es un documento general que engloba los marcos de gobernanza, gestión de riesgos y control interno.** Muchos de los marcos de rendición de cuentas existentes no fueron concebidos como documento global de ese tipo. Los primeros marcos de rendición de cuentas (por ejemplo, los de la OMS, el PNUD, el UNFPA y la UNOPS) se publicaron con un documento complementario denominado “marco de supervisión” y eran mencionados en conjunto como el “sistema de rendición de cuentas”. La falta de coherencia de la función de los marcos de rendición de cuentas entre las distintas organizaciones limita su pertinencia;

e) **El marco es un documento público.** En la mayoría de los casos, en particular los de los marcos aprobados después de 2011, el marco ha sido publicado por el jefe ejecutivo únicamente como documento interno señalado a la atención de los miembros del personal, lo que limita su pertinencia y utilidad;

f) **Se incluyen disposiciones relativas a la revisión periódica del marco. El Inspector recomienda que en todos los marcos se estipule que estos serán revisados periódicamente, al menos cada cinco años. Los componentes individuales del marco deberán revisarse con mayor frecuencia, dependiendo de los cambios que se produzcan en los pilares de la rendición de cuentas de las organizaciones o de los riesgos residuales y el apetito de riesgo.**

60. Además del mencionado parámetro 1, el Inspector también desearía proponer la siguiente definición de un marco de rendición de cuentas, que recoge los puntos clave del parámetro y debería considerarse el primer componente del marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI:

Un marco de rendición de cuentas es un documento público independiente cuyo principal responsable es el jefe ejecutivo, que ha sido aprobado por los órganos legislativos y/o rectores y que reúne de manera sistemática y coherente cinco componentes (la definición de un marco de rendición de cuentas, los pilares de la rendición de cuentas, un pacto de rendición de cuentas, un sistema de rendición de cuentas e indicadores de la rendición de cuentas) y los aprovecha para mejorar la ejecución del mandato de la organización, la coherencia dentro del sistema de las Naciones Unidas y la confianza en la organización, en sus órganos legislativos y/o rectores, en sus funcionarios y en sus asociados. El marco de rendición de cuentas engloba el marco de control interno, el marco de supervisión y todos los demás marcos de rendición de cuentas de alcance limitado.

## **B. Componente 2: pilares de la rendición de cuentas**

61. Al examinar los marcos existentes, el Inspector observó que eran escasas la descripción de los elementos clave que influían en el diseño del marco y las disposiciones relativas a su actualización. De los marcos que existían a la fecha del examen de 2011<sup>34</sup>, solo se han actualizado formalmente los de la OMS (2015), la Secretaría de las Naciones Unidas (2017)<sup>35</sup> y el UNICEF (2022).

62. Con el siguiente parámetro se pretende superar esta limitación de los marcos existentes.

<sup>34</sup> Posteriormente se han actualizado los marcos de la FAO (2014, actualizado en 2020), el OIEA (2018, actualizado en 2021) y la OMM (actualizado en 2021).

<sup>35</sup> La Secretaría de las Naciones Unidas ha mantenido el mismo marco, pero, como parte de sus informes anuales sobre la implementación del marco de rendición de cuentas, con el tiempo ha ido incorporando nuevos componentes a las categorías existentes.

**Parámetro 2: pilares de la rendición de cuentas.** Los compromisos jurídicos contraídos o las decisiones clave adoptadas en la cúpula de la organización que influyen en el diseño y la implementación del marco de rendición de cuentas (los llamados “pilares de la rendición de cuentas”) están clara y explícitamente identificados y entendidos y se revisan periódicamente.

Herramientas y orientación:

a) Se determinan y reconocen explícitamente los pilares comunes a todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en particular la Carta de las Naciones Unidas, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las “Normas de conducta de la administración pública internacional” de la Comisión de Administración Pública Internacional, el Código de Conducta de los Proveedores de las Naciones Unidas de 2017, la legislación nacional e internacional pertinente y las prerrogativas e inmunidades de las Naciones Unidas;

b) Se determinan y reconocen explícitamente los pilares específicos de cada organización, en particular los compromisos jurídicos (por ejemplo, los mandatos), las disposiciones de gobernanza, el apetito de riesgo, los tipos de actividades, la tecnología utilizada y la estructura de financiación;

c) Todas las partes interesadas pertinentes entienden cuáles son los pilares y cómo inciden en el diseño y la implementación del marco de rendición de cuentas en su conjunto y en relación con su propia rendición de cuentas.

63. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 2:

a) **Pilares comunes a todas las organizaciones de las Naciones Unidas.** El Inspector constató que era escasa la referencia que se hacía en los marcos existentes a las Naciones Unidas, en particular a la Carta de las Naciones Unidas. El documento relacionado con las Naciones Unidas que se menciona con más frecuencia es el de las “Normas de conducta de la administración pública internacional”, publicadas por la Comisión de Administración Pública Internacional. El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (antiguo Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo), el sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible solo son mencionados claramente por la Secretaría de las Naciones Unidas, la ONUDI, el ONUSIDA, el UNICEF, el PNUD y otras pocas organizaciones. Algunas organizaciones se opusieron a incluir tales referencias en el marco, afirmando que ello no era necesario siempre que estuvieran incluidas en la estrategia y en el programa y presupuesto. No obstante, es fundamental que se haga referencia a los principios comunes de las Naciones Unidas en el marco de rendición de cuentas de cada organización, dado que las decisiones de la Secretaría General de las Naciones Unidas, del Secretario General o de la Asamblea General no son automáticamente vinculantes para todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Esta situación dificulta el alineamiento y la cooperación entre las distintas organizaciones de las Naciones Unidas, y de ahí la importancia de contar con marcos de rendición de cuentas que reflejen explícitamente los vínculos con el sistema de las Naciones Unidas;

b) **Pilares específicos de cada organización del sistema de las Naciones Unidas.** En el cuadro 10 se presentan algunas sugerencias sobre las categorías que han de utilizarse, para que sean objeto de reflexión y debate;

c) **Compromisos jurídicos.** El pilar de los compromisos jurídicos comprende el mandato de la organización, todos sus acuerdos jurídicos y compromisos de otro tipo, incluidos los derivados de la pertenencia al Comité Permanente entre Organismos —que supone un compromiso formal de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas— y la pertenencia al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible —que supone la aplicación del marco de gestión y rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y de coordinadores residentes. En cuanto a la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, algunas de las organizaciones miembros del Comité Permanente entre

Organismos que respondieron al cuestionario de la DCI destacaron que aún estaban trabajando en la implementación de su marco rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas. **El Inspector desea alentar a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a prestar una atención prioritaria a la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, aprovechando las sinergias con las demás organizaciones que trabajan con las mismas poblaciones afectadas.** En sus entrevistas con la DCI, varias organizaciones mencionaron problemas de alineación entre las actividades y mandatos y la implementación del marco de gestión y rendición de cuentas. Por lo que respecta al marco de gestión y rendición de cuentas, las organizaciones puntualizaron que, si bien la tasa de adopción iba mejorando, en la práctica el marco resultaba difícil de implementar íntegramente, a menos que las organizaciones estuvieran a modificar sus sistemas de rendición de cuentas. Los coordinadores residentes no podían dar instrucciones a los funcionarios de otras organizaciones, y eran escasos los incentivos para alinearse con los coordinadores residentes, en particular en las organizaciones más grandes;

d) **Apetito de riesgo.** La mayoría de los marcos mencionan en general la gestión de riesgos como un proceso fundamental, pero muy pocos se refieren al concepto de apetito de riesgo, al papel de los órganos legislativos y/o rectores a la hora de aprobar los umbrales máximos de riesgo, o a la estructura de la delegación de autoridad en materia de gestión de riesgos. Aunque con el tiempo la gestión de riesgos se ha ido mencionando con mayor frecuencia, aún no termina de integrarse plenamente en los marcos de rendición de cuentas. **El Inspector alienta a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no hayan realizado una autoevaluación de riesgos a la luz del modelo de madurez de referencia de la JJE para la gestión de riesgos<sup>36</sup> a que lo hagan, y a que utilicen los resultados para diseñar o actualizar sus marcos de rendición de cuentas;**

e) **Financiación.** Ninguno de los marcos hace referencia explícita al modelo de financiación de la organización, aun cuando este incida considerablemente en los procesos de presupuestación, el tipo de contratos que la organización puede suscribir (por ejemplo, con su personal, asociados y proveedores), las condiciones que probablemente impongan los donantes y el grado de supervisión de estos, todo lo cual repercute no solo en el diseño del marco de rendición de cuentas, sino también en los incentivos (o disuasivos) para alinearse con sus disposiciones;

f) **Importancia de los pilares específicos de cada organización.** Todas las organizaciones participantes en la DCI que dependen de la Secretaría de las Naciones Unidas (UNCTAD, UNODC, PNUMA y ONU-Hábitat) utilizan el marco de la Secretaría y no disponen de ningún marco equivalente adaptado a sus propios pilares de rendición de cuentas. La DCI observa que en el período de sesiones de octubre de 2020 de la Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, se pidió a la secretaría de ONU-Hábitat que describiera a grandes rasgos cómo se aplicaba el marco de la Secretaría de las Naciones Unidas al contexto específico de ONU-Hábitat<sup>37</sup>. En consonancia con la definición de marco de rendición de cuentas incluida en el presente informe y, en particular, con el parámetro 2, sin perjuicio de la necesidad de asegurar la alineación con el marco de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas y de reducir al mínimo la duplicación de trabajo, **el Inspector desea alentar a los jefes ejecutivos del PNUMA, ONU-Hábitat, la UNODC y la UNCTAD a que preparen marcos de rendición de cuentas específicos para sus organizaciones que sean congruentes con el marco de la Secretaría de las Naciones Unidas y se atengan a las recomendaciones formuladas en el presente informe.**

<sup>36</sup> CEB/2019/HLCM/25.

<sup>37</sup> HSP/EB.2020/24.

## Cuadro 10

**Pilares de rendición de cuentas específicos de cada organización**

<b>Pilar</b>	<b>Descripción</b>
Compromisos jurídicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandato de la organización</li> <li>• Todos los tratados y otros compromisos suscritos o adoptados por la organización</li> <li>• Decisiones de los órganos legislativos y/o rectores</li> <li>• Contratos y memorandos de entendimiento con países anfitriones, donantes, proveedores, miembros del personal, etc.</li> <li>• Pertenencia al Comité Permanente entre Organismos y compromisos conexos (incluida la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas)</li> <li>• Pertenencia al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y compromisos conexos (incluido el marco de gestión y rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y de coordinadores residentes).</li> </ul>
Arreglos de gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de los órganos legislativos y/o rectores, incluidos los comités</li> <li>• Miembros de los órganos legislativos y/o rectores</li> <li>• Delegación de autoridad en el jefe ejecutivo</li> <li>• Subdelegación de autoridad del jefe ejecutivo en otro personal, en la sede, en las oficinas regionales, en las oficinas en los países, etc.</li> <li>• Comités y grupos de examen en el seno de la organización</li> </ul>
Apetito de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel máximo de riesgo, aprobado por los órganos legislativos y/o rectores, que el jefe ejecutivo está autorizado a asumir para cumplir su mandato.</li> <li>• Nivel máximo de riesgo que el jefe ejecutivo ha subdelegado en otro personal, en la sede, en las oficinas regionales, en las oficinas en los países, etc.</li> </ul>
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de actividades</li> <li>• Si los beneficiarios de los bienes o servicios derivados de las actividades de la organización los reciben de forma gratuita o mediante pago</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de planificación de los recursos institucionales</li> <li>• Programas y equipo informático para registrar o aprobar transacciones u otra información</li> <li>• Tecnología de análisis de datos disponible</li> <li>• Tecnología utilizada por los asociados (de las Naciones Unidas y ajenos a la Organización)</li> </ul>
Financiación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de donantes</li> <li>• Previsibilidad de la financiación</li> <li>• Nivel de financiación comparado con las necesidades de financiación</li> <li>• Política de recuperación de costos</li> </ul>

*Fuente:* DCI, a partir de un análisis de buenas prácticas y recomendaciones de la DCI sobre cuestiones de rendición de cuentas y un examen de los marcos de rendición de cuentas existentes en el sistema de las Naciones Unidas.

### C. Componente 3: pacto de rendición de cuentas

64. El tercer componente del marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI, el llamado “pacto de rendición de cuentas”, tiene por objeto ayudar a las organizaciones a dar una respuesta clara a la pregunta de quién tiene la obligación de rendir cuentas de qué, ante quién y por qué razón. Tiene dos subcomponentes: uno centrado en los

objetivos del pacto (el “qué”) y el otro centrado en las partes interesadas involucradas (el “quién”).

**Parámetro 3: objetivos del pacto de rendición de cuentas.** La rendición de cuentas se define en relación con tres objetivos (los “objetivos del pacto de rendición de cuentas”) que se persiguen sistemáticamente: ejecución del mandato de la organización, uso eficiente de los recursos y comportamiento ético.

Herramientas y orientación:

- a) Los tres objetivos del pacto de rendición de cuentas se describen claramente en el marco de rendición de cuentas;
- b) Todos los procesos institucionales fundamentales reflejan los tres objetivos del pacto de rendición de cuentas.

65. En el cuadro 11 se ofrece orientación adicional para interpretar los tres objetivos del pacto de rendición de cuentas.

Cuadro 11

### Orientación para interpretar los objetivos del pacto de rendición de cuentas

Objetivo de la rendición de cuentas	Descripción
Ejecución del mandato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La atención debe centrarse en los resultados proyectados (no en los productos) en relación con el mandato.</li> <li>• Deben considerarse las posibles consecuencias imprevistas de las actividades, negativas y positivas</li> </ul>
Uso eficiente de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Activos tangibles (por ejemplo, edificios, automóviles, equipo y redes de TIC)</li> <li>• Activos intangibles (por ejemplo, conocimientos, datos y asociaciones)</li> <li>• Recursos humanos (por ejemplo, costos, pero también capacidades, aspiraciones, tiempo y salud)</li> <li>• Recursos de las partes interesadas (por ejemplo, tiempo, fondos y activos de las poblaciones afectadas y los asociados)</li> </ul>
Comportamiento ético	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades deben alinearse con el mandato aprobado (sin sobrepasarlo) y respetar los mandatos de otras organizaciones de las Naciones Unidas</li> <li>• El comportamiento debe ajustarse al código de ética (o equivalente) de la organización, sin perjuicio de los preceptos mínimos establecidos en las normas de conducta de la administración pública internacional, que prevén la competencia, la integridad, la imparcialidad, la independencia y el respeto de los derechos humanos fundamentales, de la justicia social, de la dignidad y el valor de la persona humana y de la igualdad de derechos de hombres y mujeres</li> <li>• Las conductas prohibidas deben incluir siempre, como mínimo, el fraude, la corrupción, la explotación y el abuso sexual, el acoso sexual y los atentados a la privacidad y la protección de los datos</li> <li>• Las actividades y situaciones para las cuales se espera que la organización emita directrices claras que aseguren un comportamiento ético incluyen, como mínimo, el conflicto de intereses (incluidos los tratos con partes e intereses financieros vinculados), una restricción a la contratación de familiares y parientes, restricciones a la contratación posterior de funcionarios que se jubilen o dimitan de la organización, una política sobre las actividades externas, una política de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y salvaguardias en materia social y medioambiental</li> </ul>

- Se debe velar por el cumplimiento de las leyes y la reglamentación de los países en que opera la organización, sin perjuicio de los derechos, prerrogativas e inmunidades pertinentes de las Naciones Unidas
- Se debe velar por el cumplimiento de todas las obligaciones contractuales legales
- Se debe velar por la aplicación de todas las políticas y procedimientos internos

*Fuente:* DCI, a partir de un análisis de buenas prácticas y recomendaciones de la DCI sobre cuestiones de rendición de cuentas y un examen de los marcos de rendición de cuentas existentes en el sistema de las Naciones Unidas.

66. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones previstas en el parámetro 3:

a) **Observación general.** Los marcos existentes no siempre establecen una clara distinción entre los objetivos y los controles que es preciso aplicar para minimizar el riesgo de no alcanzar los objetivos. Los tres objetivos propuestos en el marco de referencia actualizado de la DCI se inspiran en las categorías utilizadas en la norma ISO 37000 de la Organización Internacional de Normalización sobre la gobernanza de las organizaciones: desempeño eficaz, administración responsable y comportamiento ético;

b) **Uso eficiente de los recursos.** La mayoría de los marcos existentes se centran en los recursos financieros, y solo unas pocas organizaciones hacen referencia directa a otros tipos de recursos, como el OIEA, que se refiere a “obligaciones concretas de responsabilización” en relación con el capital humano, el conocimiento y la información, los recursos financieros y los activos, y los asociados externos;

c) **Comportamiento ético.** La mayoría de los marcos se centran en la tolerancia cero del fraude y en la observancia general de las políticas y procedimientos internos, como el código de ética. Son pocos los que hacen referencia al cumplimiento de las obligaciones jurídicas o de la legislación de los países anfitriones (sin perjuicio de las prerrogativas e inmunidades existentes) o a la sostenibilidad. De hecho, 10 organizaciones cuentan con una política formal en materia social y medioambiental (ACNUR, FAO, ONUDI, ONU-Hábitat, PMA, PNUD, PNUMA, UNESCO, UNFPA y UNOPS);

d) **Comparación con los objetivos incluidos en la definición de rendición de cuentas aprobada por la Asamblea General.** La conceptualización del pacto de rendición de cuentas de la DCI concuerda en líneas generales, aunque es de más largo aliento, con la definición de rendición de cuentas aprobada por la Asamblea General en 2010, que incluye las metas siguientes<sup>38</sup>: el logro de los objetivos, todos los aspectos del desempeño y resultados de gran calidad (lo que equivale a “ejecución del mandato”) de manera oportuna y eficaz en función de los costos y con una administración responsable de los fondos y recursos (“uso eficiente de los recursos”), de conformidad con la totalidad de las resoluciones, reglamentos, reglas y normas éticas, y la presentación de informes veraces, objetivos y precisos (“comportamiento ético”).

67. El segundo componente del pacto guarda relación con la cuestión de quién tiene la obligación de rendir cuentas ante quién y es objeto del parámetro 4.

<sup>38</sup> La definición completa, aprobada por la Asamblea General en su resolución 64/259, es la siguiente: “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.”

**Parámetro 4: las partes interesadas en el pacto de rendición de cuentas.** En el marco de rendición de cuentas se identifica claramente a todas las partes interesadas pertinentes de la organización (las “partes interesadas en el pacto de rendición de cuentas”) y se explica quién debe rendir cuentas ante quién y por qué razón, reconociendo que algunas formas de responsabilización pueden tener su origen en decisiones de la propia organización y no en obligaciones jurídicamente vinculantes.

Herramientas y orientación:

a) Entre las posibles partes interesadas que deben considerarse figuran, como mínimo, la propia organización, el personal de la organización, los Estados Miembros de la organización del sistema de las Naciones Unidas en sus diversos papeles, otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, las personas y comunidades afectadas por las actividades de las Naciones Unidas y otras partes externas;

b) Se encarece vivamente la identificación de partes interesadas comunes a las organizaciones de las Naciones Unidas, para velar por la coherencia en la interpretación del pacto de rendición de cuentas;

c) Muchas partes interesadas desempeñan un doble papel: están “obligadas a rendir cuentas de” determinadas responsabilidades y también a “rendir cuentas ante” determinadas entidades o personas (por ejemplo, los proveedores deben responsabilizarse ante la organización de los bienes y servicios contratados, y la organización debe responsabilizarse ante ellos del pago puntual y, en algunos casos, de garantizarles el acceso, la seguridad, etc.);

d) Al referirse a la “mutua rendición de cuentas”, las organizaciones tienen claros los objetivos y la forma en que se proponen perseguir tales objetivos y supervisar esa persecución;

e) En el marco se reconoce que, dependiendo de la categoría de las partes interesadas, algunas de las obligaciones del pacto de rendición de cuentas son más difíciles de cumplir y supervisar, y esto se refleja en el diseño del sistema de rendición de cuentas y en la matriz de riesgos de la organización.

68. A continuación, en el cuadro 12 se ofrece orientación adicional para facilitar la identificación y el reconocimiento explícitos de todas las partes interesadas pertinentes.

Cuadro 12

**Orientación para identificar y reconocer explícitamente a todas las partes interesadas pertinentes**

Las partes interesadas	Descripción
La organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la contraparte oficial de muchas de las obligaciones jurídicas y, por tanto, debe rendir cuentas de los casos de incumplimiento o transgresión</li> </ul>
El personal de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe ejecutivo</li> <li>• El personal de plantilla y ajeno a la plantilla a título individual</li> <li>• El personal de plantilla y ajeno a la plantilla en calidad de miembros de comités</li> <li>• El personal de plantilla y ajeno a la plantilla en calidad de directivos</li> </ul>
Los Estados Miembros de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como miembros de los órganos legislativos y/o rectores</li> <li>• Como países anfitriones</li> <li>• Como contribuyentes de las cuotas prorrateadas de las Naciones Unidas</li> <li>• Como donantes de contribuciones voluntarias</li> <li>• Como clientes de organizaciones de las Naciones Unidas, a las que compran servicios</li> </ul>

Las partes interesadas	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como beneficiarios de la asistencia de las Naciones Unidas (apoyo técnico, asistencia humanitaria o para el desarrollo, etc.)</li> <li>• Como asociados en la ejecución de actividades de las Naciones Unidas (ministerios, autoridades nacionales, universidades, etc.)</li> <li>• Como auditores externos (a través de sus entidades fiscalizadoras superiores)</li> <li>• Como revisores de procesos y gastos (por ejemplo, en procesos de verificación de los donantes).</li> </ul>
Organizaciones y personas del sistema de las Naciones Unidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones de las Naciones Unidas en calidad de asociados</li> <li>• Organizaciones de las Naciones Unidas en calidad de donantes</li> <li>• Organizaciones de las Naciones Unidas en calidad de clientes</li> <li>• Organizaciones de las Naciones Unidas en calidad de proveedoras de servicios</li> <li>• Funcionarios de las Naciones Unidas con responsabilidades a nivel de todo el sistema (coordinador residente, coordinador humanitario, etc.)</li> </ul>
Personas y comunidades afectadas por las actividades de las Naciones Unidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes que adquieren servicios de las Naciones Unidas</li> <li>• Los beneficiarios directos previstos de las actividades de las Naciones Unidas</li> <li>• Los beneficiarios indirectos previstos de las actividades de las Naciones Unidas</li> <li>• Personas y comunidades afectadas (positiva o adversamente) por las actividades de las Naciones Unidas, sin ser los beneficiarios previstos de las actividades.</li> </ul>
Otras partes externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros independientes de los órganos rectores</li> <li>• Donantes públicos o privados (excluidos los ya mencionados)</li> <li>• Asociados (ONG, universidades, hospitales, etc.)</li> <li>• Consultores</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Otras organizaciones del sector público o privado</li> </ul>

*Fuente:* DCI, a partir de un análisis de buenas prácticas y recomendaciones de la DCI sobre cuestiones de rendición de cuentas y un examen de los marcos de rendición de cuentas existentes en el sistema de las Naciones Unidas.

69. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 4:

a) **Observación general.** La mayoría de los marcos de rendición de cuentas existentes se centran en la rendición de cuentas del jefe ejecutivo ante los órganos legislativos y/o rectores y en la rendición de cuentas de los funcionarios ante el jefe ejecutivo, y suele hacerse solo una referencia genérica a la rendición de cuentas de otras partes interesadas;

b) **Rendición de cuentas mutua.** Algunos de los marcos de rendición de cuentas examinados se refieren a esta modalidad, en particular con respecto a los gobiernos anfitriones y a los asociados en la ejecución, pero la referencia suele ser muy genérica;

c) **Rendición de cuentas de la organización y base jurídica.** El Inspector entiende que la presencia o ausencia de un contrato legal entre la organización y una parte interesada ha de incidir en la medida en que las Naciones Unidas puedan remediar las eventuales consecuencias adversas de su actividad; de ahí la importancia de determinar y reconocer explícitamente todos los elementos involucrados.

## D. Componente 4: sistema de rendición de cuentas

70. El objetivo del marco de rendición de cuentas es maximizar la probabilidad de que se cumpla el pacto de rendición de cuentas de la organización y que, de no ser así, se exijan responsabilidades a las partes pertinentes y los sistemas sigan mejorando para garantizar el cumplimiento. Para ello es necesario que la organización establezca un sistema de rendición de cuentas. El sistema propuesto por la DCI se basa en dos componentes del marco de la DCI de 2011, a saber, los controles internos y un mecanismo de reclamación y respuesta, y es congruente con las orientaciones del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway y las de la JJE que figuran en el documento titulado “Reference risk management, oversight & accountability model for the UN system” (Modelo de referencia de las Naciones Unidas para la gestión de riesgos, la supervisión y la rendición de cuentas), descrito en el capítulo III. Sin embargo, en su marco de referencia actualizado, la DCI reorganiza estos conceptos en cinco subcomponentes (como se ilustra a continuación en el cuadro 13), agrega algunos conceptos y refuerza los vínculos y los circuitos de retroalimentación existentes entre todos los elementos del sistema (por ejemplo, una respuesta oportuna y justa a los casos de cumplimiento inferior o superior a la norma contribuirá al desarrollo de la cultura apropiada, que a su vez fomentará el cumplimiento). Cada una de las casillas del cuadro 13 representa uno de una serie de parámetros concebidos como guía para la implementación de los marcos, que se describirán con más detalle en las páginas siguientes.

Cuadro 13

### Componentes del sistema de rendición de cuentas (con los números de los parámetros correspondientes)

Apoyo al cumplimiento del pacto de rendición de cuentas	Evaluación del cumplimiento	Reacción al grado de cumplimiento	Comunicación y aprendizaje
5. Cultura	10. Autoevaluaciones	14. Mitigación del impacto	18. Comunicación interna
6. Orientación, formación y asesoramiento	11. Supervisión a cargo de la dirección	15. Mejoras del sistema	19. Comunicación externa
7. Datos, activos y herramientas	12. Retroinformación de las partes interesadas	16. Rendición de cuentas institucional	20. Conocimientos y aprendizaje
8. Papeles, responsabilidades, acuerdos legales de delegación de autoridad y de otro tipo	13. Supervisión independiente	17. Rendición de cuentas individual	
9. Otros controles preventivos			
21. Apoyo, evaluación y reacción de los órganos legislativos o rectores			

*Fuente:* DCI, a partir de un análisis de buenas prácticas y recomendaciones de la DCI sobre cuestiones de rendición de cuentas y un examen de los marcos de rendición de cuentas existentes en el sistema de las Naciones Unidas.

#### 1. Apoyo al cumplimiento del pacto de rendición de cuentas

**Parámetro 5: cultura.** La organización tiene una sólida cultura que apoya y encarece el compromiso de todas las partes interesadas pertinentes de cumplir el pacto de rendición de cuentas y respalda la adopción de medidas oportunas y justas en caso de insuficiencia significativa en el cumplimiento del pacto.

Herramientas y orientación:

a) Los valores de la organización están claramente establecidos e incluyen, como mínimo, la integridad, la rendición de cuentas, la transparencia y el principio de “intolerancia de la inacción”;

- b) Existe un código de conducta que hace referencia, como mínimo, a la Carta de las Naciones Unidas y a las Normas de conducta de la administración pública internacional;
- c) Se emite una declaración clara sobre el apetito de riesgo, vinculada a los tres objetivos del marco de rendición de cuentas;
- d) Las pautas que marca la cúpula son consonantes con los valores y el código de conducta de la organización;
- e) Todas las partes interesadas pertinentes, internas y externas (por ejemplo, las poblaciones afectadas por las actividades de la organización), dan muestra de conocer y comprender los valores y el código de conducta;
- f) En todos los acuerdos legales con las partes interesadas se hace referencia al código de conducta;
- g) Se procura alinear los valores entre las organizaciones comparables de las Naciones Unidas;
- h) Se reconoce la importancia de la confianza y el respeto mutuos y la colaboración.

71. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 5:

a) **Valores.** Los valores institucionales propuestos en el marco de referencia actualizado de la DCI incluyen la rendición de cuentas y la transparencia, que ya formaban parte del marco de la DCI de 2011, complementados por dos nuevos valores: la integridad y la “intolerancia de la inacción”. Aunque en su mayoría las organizaciones hacen referencia al concepto de rendición de cuentas, no todas lo incluyen entre sus valores; en algunos casos, este forma parte del marco de competencias o del código de conducta. También la integridad es mencionada por la mayoría de las organizaciones, pero, en el caso de la UNOPS y la OMPI, no explícitamente como valor, y solo cuatro organizaciones (la FAO, el PNUD, la OMM y la UNOPS) mencionan explícitamente la transparencia como uno de sus valores. En ninguno de los marcos existentes se hace referencia explícita a la “intolerancia de la inacción”. Este valor adicional se introduce con el objeto de poner de relieve el hecho de que la rendición de cuentas es un asunto que concierne a todos; no se trata tan solo de investigaciones y sanciones individuales, sino, entre otras cosas, de estar alerta en general, de notificar las infracciones a las instancias superiores, de examinar los riesgos, de tratar de abordar con prontitud las causas de las infracciones y de pensar en la mejora constante de los sistemas para evitarlas en primer lugar. En el caso del PMA, en 2021 el concepto de “tolerancia cero” fue sustituido por “intolerancia de la inacción” para conductas como el fraude y la corrupción, y en 2022 este último también se introdujo en la política revisada sobre la conducta abusiva y en la política de personal del PMA, abogando por una respuesta institucional de “tolerancia cero de la inacción” ante conductas indebidas como la explotación y el abuso sexuales, el acoso sexual, el hostigamiento, el abuso de autoridad y cualquier forma de discriminación, incluido el racismo;

b) **Las pautas que marca la cúpula.** La FAO, la OIT, el UNFPA, el UNICEF y la UNOPS no hacen referencia explícita a las “pautas marcadas por la cúpula” en sus marcos de rendición de cuentas, pero algunas sí lo hacen en otros documentos (por ejemplo, su marco de control interno) o de forma implícita<sup>39</sup>. Es importante señalar que dentro del sistema de las Naciones Unidas las consecuencias de las debilidades reales o percibidas en esas pautas pueden tener gravitación más allá de la propia organización. Durante el periodo del presente examen, a raíz de algunas inquietudes planteadas por una organización, al menos un donante

<sup>39</sup> El PMA procedió en 2020 a una auditoría de las pautas marcadas por la cúpula de la organización. Véase PMA, “Internal audit of tone-at-the-top and WFP’s leadership arrangements” (enero de 2020). Disponible en [https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000112577/download/?\\_ga=2.164003768.609448329.1682074946-1957878914.1681640224](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000112577/download/?_ga=2.164003768.609448329.1682074946-1957878914.1681640224).

congeló toda la financiación destinada a varias otras organizaciones de las Naciones Unidas hasta que se resolviera el problema.

**Parámetro 6: orientación, formación y asesoramiento.** Todas las partes interesadas pertinentes reciben orientación, formación y asesoramiento adecuados para poder alcanzar los tres objetivos del pacto de rendición de cuentas.

Herramientas y orientación:

a) La organización tiene un procedimiento coherente para establecer nuevas políticas y procedimientos, que garantiza la coherencia entre todas las orientaciones emitidas y el cumplimiento de las obligaciones jurídicas pertinentes y otros compromisos institucionales, así como la observancia del apetito de riesgo de la organización;

b) Todas las políticas, procedimientos y marcos se ajustan a las mejores prácticas técnicas pertinentes, que son mencionadas formalmente en los propios documentos (por ejemplo, los documentos publicados por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway o la Organización Internacional de Normalización) o a los marcos del sistema de las Naciones Unidas, que a su vez remiten a esas mejores prácticas técnicas (por ejemplo, los documentos publicados por el Foro de Gestión de Riesgos de la JJE);

c) Todas las políticas y procedimientos hacen referencia a una serie estándar de riesgos y controles con el fin de facilitar la consolidación de toda la información en la organización, incluidos los elementos de prueba procedentes de las actividades de vigilancia y el seguimiento de las recomendaciones de mejora;

d) Las políticas y los procedimientos están concebidos para acrecentar los incentivos y disminuir los disuasivos para obrar en consonancia con los parámetros del sistema de rendición de cuentas<sup>a</sup>;

e) Las consecuencias financieras de todas las nuevas políticas y procedimientos se determinan e identifican explícitamente, se estiman por adelantado y se someten a debate antes de su aprobación definitiva. Deben incluir, como mínimo, los costos de adquisición, adaptación y mantenimiento del nuevo sistema, una estimación del tiempo y otros recursos que necesitarán las partes interesadas internas y externas para el desarrollo de actividades adicionales, y los recursos necesarios para vigilar la aplicación de la política;

f) Las políticas y procedimientos incluyen disposiciones sobre las circunstancias en que estas puedan no ser aplicables y contienen orientaciones sobre los procedimientos que deben seguirse para acordar, comunicar y vigilar cualquier cambio en los procedimientos estándar, así como los riesgos del caso;

g) Las políticas y procedimientos se archivan de forma accesible y fácil de usar, y están a disposición de todas las partes interesadas pertinentes, internas y externas, según proceda y con arreglo a la política de divulgación de información de la organización;

h) Las nuevas políticas y procedimientos se comunican en debida forma, y su despliegue va apuntalado por una formación adecuada y la disponibilidad del apoyo y la orientación adicionales que sean necesarios (por ejemplo, por parte de los responsables de las políticas, la oficina jurídica y la oficina de ética). Existen plantillas estándar para distintos tipos de acuerdos legales con las partes interesadas, y hay un procedimiento formal y a la vez ágil para revisar y aprobar cualquier desviación de las plantillas y rastrear de modo centralizado todo cambio importante que se produzca, de acuerdo con el nivel de riesgo potencial para la organización;

i) Se exploran debidamente las oportunidades de cooperación y las sinergias con otras organizaciones de las Naciones Unidas en el diseño y la aplicación de las políticas y procedimientos.

<sup>a</sup> En su marco de referencia de 2011, la DCI destacaba la importancia de los incentivos y las recompensas a los funcionarios como medio para fomentar la adhesión al marco de rendición de cuentas. En el presente examen, el Inspector propone que se añada una referencia a la importancia no solo de maximizar los incentivos sino también de minimizar los disuasivos.

Estos últimos podrían incrustarse en el diseño de ciertos procesos institucionales (por ejemplo, los de presupuestación y licitación) o incidir en la eficacia efectiva de algunos otros (por ejemplo, por el efecto disuasorio de una política de denuncia de irregularidades que no va aparejada con una eficaz protección, evaluación del personal, etc.). Si los disuasivos son demasiado poderosos, es improbable que los funcionarios denuncien conductas indebidas o cualquier otro desajuste con el marco de rendición de cuentas o que sugieran cambios para mejorar el diseño, la eficacia o la eficiencia de este marco.

72. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 6. Es posible que en algunas circunstancias las actividades o los controles proyectados no puedan implementarse. Algunos ejemplos son una situación de bajo nivel de financiación, que puede obligar a replantear las prioridades de las actividades acordadas (experimentada de manera periódica u ocasional por el 59 % de las organizaciones que respondieron al cuestionario de la DCI), un limitado acceso a los beneficiarios (experimentado de manera periódica u ocasional por el 45 % de los que respondieron) o, como se indica explícitamente en las políticas y procedimientos del Comité Permanente entre Organismos, una respuesta de emergencia inspirada en el principio de “no caer en las lamentaciones”. Un ejemplo más reciente es cómo las organizaciones tuvieron que cambiar el modo de vigilar la ejecución de sus programas a raíz de las restricciones debidas a la pandemia de COVID-19. En la actualidad, ninguno de los marcos de rendición de cuentas existentes hace referencia a las circunstancias en que pueda no ser aplicable el marco estándar ni a la forma en que la organización ha de abordar estas situaciones e informar a los órganos legislativos y/o rectores antes o después de que se produzcan.

**Parámetro 7: datos, activos y herramientas.** Todas las partes interesadas pertinentes tienen acceso a datos, activos y herramientas apropiados y fiables que apoyan sus acciones y procesos de decisión, en consonancia con sus actividades y la autoridad en ellas delegada.

Herramientas y orientación:

- a) Existe un sistema de planificación de recursos institucionales y otros sistemas pertinentes (Internet, intranet, etc.) para capturar y documentar la información pertinente a los que pueden acceder todas las partes interesadas pertinentes;
- b) Los canales de comunicación interna se aprovechan plenamente;
- c) Se evalúan periódicamente la idoneidad, la fiabilidad y la utilidad de los activos y herramientas para todas las partes interesadas pertinentes;
- d) Se evalúan de forma transparente y apropiada las necesidades de financiación para el mantenimiento o la compra de los activos y herramientas pertinentes y se solicitan los fondos;
- e) Se exploran debidamente las oportunidades de cooperación y las sinergias con otras organizaciones de las Naciones Unidas en el diseño, el acopio, la compra, el alquiler o el mantenimiento de datos, herramientas o activos.

**Parámetro 8: papeles, responsabilidades, acuerdos legales de delegación de autoridad y de otro tipo.** Todas las partes interesadas pertinentes tienen una idea clara de su papel, responsabilidades y delegaciones de autoridad sobre cuya base puede exigírseles que rindan cuenta del papel que les corresponde en el pacto de rendición de cuentas.

Herramientas y orientación:

- a) Los papeles, las responsabilidades y las delegaciones de autoridad de las partes interesadas abarcan los tres objetivos del pacto de rendición de cuentas;
- b) El trabajo y las actividades cotidianas de las partes interesadas son coherentes con el papel, las responsabilidades y las delegaciones de autoridad aprobadas, las descripciones de puestos o los acuerdos de consultoría o equivalentes;

- c) La cadena de mando y las delegaciones de autoridad están alineadas, son claras y coherentes, reflejan los compromisos de las Naciones Unidas y, de ser posible, están integradas en los sistemas existentes de planificación de recursos institucionales;
- d) Las delegaciones de autoridad tienen en cuenta la necesidad de segregación de funciones y establecen un equilibrio entre esta y la necesidad de agilidad, en consonancia con el apetito de riesgo de la organización;
- e) Se establecen normas claras para la subdelegación de autoridad;
- f) Las líneas de mando paralelas, de utilizarse, son claras y coherentes;
- g) La autoridad presupuestaria está alineada con las delegaciones de autoridad;
- h) Las condiciones para la renuncia a la delegación de autoridad estándar son claras y acordes con el apetito de riesgo de la organización, y el sistema de planificación de los recursos institucionales incluye herramientas para notificar y señalar dicha renuncia;
- i) El papel, las responsabilidades, las delegaciones de autoridad y los objetivos de la dependencia para la que se realiza el trabajo se consignan en un proceso de evaluación del desempeño y sirven de base para la evaluación periódica;
- j) Los formularios de evaluación de inicio del periodo hacen referencia a los tres objetivos del pacto de rendición de cuentas (cumplimiento del mandato, uso eficiente de los recursos y comportamiento ético), con metas de cumplimiento del mandato y uso eficiente de los recursos que están debidamente alineadas con los objetivos de la dependencia;
- k) Se exploran debidamente las oportunidades de cooperación y las sinergias con otras organizaciones de las Naciones Unidas.

**Parámetro 9: otros controles preventivos.** La organización cuenta con las medidas preventivas pertinentes para reducir las probabilidades y repercusiones del incumplimiento del pacto de rendición de cuentas. Dichas medidas abarcan los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control interno.

Herramientas y orientación:

- a) Los siguientes procesos fundamentales están vinculados con los tres objetivos del marco de rendición de cuentas:
  - i) Planificación estratégica, incluidas las metas, notificación de las desviaciones y examen de las metas y desviaciones al nivel apropiado;
  - ii) Presupuestación, incluidas las metas, notificación de las desviaciones y examen de las metas y desviaciones al nivel apropiado;
  - iii) Gestión de riesgos, incluidas las metas, notificación de las desviaciones y examen de las metas y desviaciones al nivel apropiado;
  - iv) Planificación de recursos, incluidas las metas, notificación de las desviaciones y examen de las metas y desviaciones al nivel apropiado;
  - v) Selección y promoción del personal de plantilla y ajeno a la plantilla sobre la base de la capacidad para cumplir el pacto de rendición de cuentas (por ejemplo, cualificación profesional e integridad);
  - vi) Selección de los asociados sobre la base de la capacidad para cumplir el pacto de rendición de cuentas mejor que los competidores;
  - vii) Adquisición de bienes y servicios regulares sobre la base de la capacidad para cumplir el pacto de rendición de cuentas mejor que los competidores;
  - viii) Captación o desarrollo interno de grandes inversiones (por ejemplo, inversiones en TIC, activos fijos y otras inversiones intensivas en capital) sobre la

base de la capacidad del proyecto para fomentar el cumplimiento del pacto de rendición de cuentas mejor que otras alternativas posibles;

- b) Todas las metas mencionadas se articulan a nivel global, de dependencia y geográfico con arreglo a la subdelegación de autoridad del jefe ejecutivo;
- c) Se exploran debidamente las oportunidades de cooperación y las sinergias con otras organizaciones de las Naciones Unidas.

## 2. Evaluación del cumplimiento del pacto

73. Al evaluar el pacto de rendición de cuentas es preciso determinar si su cumplimiento se ajusta a la norma, es insuficiente o sobrepasa la norma. En el marco se reconocen cuatro fuentes principales de elementos de prueba que pueden utilizarse: las autoevaluaciones, la supervisión a cargo de la dirección, los datos procedentes de las partes interesadas y los datos procedentes de una supervisión independiente.

**Parámetro 10: autoevaluaciones.** La organización reconoce la posibilidad de recurrir a las autoevaluaciones para vigilar la alineación con el marco de rendición de cuentas. La información incluida en la autoevaluación debe triangularse, siempre que sea posible, con otras fuentes de elementos de prueba disponibles, y las diferencias se identifican y explican claramente.

Herramientas y orientación:

- a) Se llevan a cabo autoevaluaciones del personal;
- b) Se llevan a cabo autoevaluaciones de riesgos y controles (por ejemplo, mediante matrices de riesgos e indicadores de riesgo objetivos);
- c) Se efectúan revisiones *ad hoc*, a cargo de los responsables de los procesos o políticas;
- d) La frecuencia de la autoevaluación se decide en función de los objetivos, el nivel de riesgo y los costos de recopilación y análisis de la información. Se encarecen las evaluaciones periódicas, ya que ayudan a subsanar cualquier error en el diseño o la ejecución de las actividades objeto de evaluación;
- e) El jefe ejecutivo firma una declaración de control interno que se ajusta plenamente al marco de rendición de cuentas;
- f) Se exploran debidamente las oportunidades de participar en iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas.

74. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 10, en particular la declaración de control interno. Cuando se publicó el informe de 2011 de la DCI, ninguna de las organizaciones había emitido una declaración oficial de control interno firmada por el jefe ejecutivo. Desde entonces se registra un avance significativo, pero varias organizaciones siguen sin disponer de una declaración de control interno (UNRWA, ONU-Mujeres, OMT, UPU, ONUDI, UNFPA, ITC y OIEA) y dos solo tienen una declaración muy genérica referida únicamente a los controles financieros (UNOPS y OMI). Las organizaciones que han entablado este proceso comentaron que, aunque al principio este requería bastante tiempo, había contribuido a que se comprendiera mejor el sistema de rendición de cuentas, así como los riesgos y controles a todo nivel.

**Parámetro 11: supervisión a cargo de la dirección.** La organización reconoce que la supervisión a cargo de la dirección es una herramienta importante para vigilar el diseño y la implementación del marco de rendición de cuentas. Las responsabilidades de supervisión de la dirección están claramente identificadas con el fin de evitar el riesgo de duplicación y una cobertura insuficiente. La información incluida en los informes de supervisión de la dirección se triangula, siempre que es posible, con otras fuentes de prueba disponibles y las diferencias se identifican y explican claramente.

Herramientas y orientación:

- a) Existe un marco de supervisión a cargo de la dirección, que prevé papeles y responsabilidades claros para los responsables de los procesos y las funciones de segunda línea (por ejemplo, de los oficiales de cumplimiento) en la sede y localidades extrasede;
- b) La supervisión a cargo de la dirección comprende la vigilancia mediante indicadores automatizados y la observación en persona;
- c) El marco de supervisión de la dirección también incluye una descripción del tipo de actividades, la base para la adopción de las decisiones sobre la cobertura de las actividades de supervisión, los criterios para compartir los resultados y distribuir los informes, y un procedimiento para vigilar la aplicación de las recomendaciones;
- d) La frecuencia de la supervisión a cargo de la dirección se decide en función de los objetivos, el nivel de riesgo y los costos de recopilación y análisis de la información. Se encarecen las evaluaciones periódicas, ya que ayudan a subsanar cualquier error en el diseño o la ejecución de las actividades objeto de evaluación;
- e) Las actividades de supervisión, las observaciones y las recomendaciones de la dirección utilizan las mismas categorías de riesgo y de control que las que se utilizan en el marco de gestión de riesgos y abarcan todos los elementos del sistema de rendición de cuentas;
- f) La fiabilidad de las actividades de supervisión de la dirección es evaluada explícitamente por los órganos de supervisión independiente y se toma en consideración al planificar y ejecutar sus tareas, con el fin de aumentar la eficiencia y la eficacia generales del marco en su conjunto;
- g) La supervisión a cargo de la dirección supone la evaluación periódica de, entre otros, los miembros del personal, los asociados y los proveedores, en que se reconocen claramente los casos de cumplimiento insuficiente y de cumplimiento con creces del pacto de rendición de cuentas (y los indicadores conexos). La promoción de las perspectivas de carrera y la prórroga de contratos o la futura cooperación van ligadas al nivel de desempeño observado en la evaluación;
- h) Los resultados de los exámenes de supervisión independiente y los comentarios de las partes interesadas pertinentes, incluidas las internas (por ejemplo, una dependencia que presta apoyo a otras dependencias o los comentarios del beneficiario previsto de una intervención) se incorporan como insumo regular en el proceso de evaluación de las partes interesadas;
- i) Se exploran debidamente las oportunidades de participar en iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas.

75. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 11, concretamente en lo que respecta a la supervisión a cargo de la dirección. Desde 2010, en parte como resultado de la formalización del modelo de las tres líneas, creado por el Instituto de Auditores Internos y refrendado por la JJE en 2014, y de la racionalización de las prácticas de gestión de riesgos, la mayoría de las organizaciones han invertido en actividades más sistemáticas de supervisión de la dirección. Según las respuestas recibidas al cuestionario de la DCI, entre 2010 y 2020 casi se duplicó el número de organizaciones que contaban con algún tipo de supervisión formalizada de la dirección. Así, en 2020, casi dos tercios de las organizaciones contaban

con alguna modalidad de supervisión formalizada a cargo de la dirección. No obstante, al examinar los marcos de rendición de cuentas se constató que era escasa la referencia a las actividades de supervisión de la dirección, que no fuera la que hacían algunas organizaciones a las responsabilidades de supervisión de los directores regionales y de las oficinas regionales en general. Según las respuestas al cuestionario, la mayoría de las organizaciones parecen asignar tareas de supervisión a oficiales de cumplimiento y a expertos técnicos como parte de funciones específicas (por ejemplo, un especialista en adquisiciones de la sede o una oficina regional encargada de supervisar las adquisiciones en las oficinas en los países), cuya presencia coincidente impone una necesidad de planificación y coordinación cuidadosa para evitar duplicaciones y conflictos.

**Parámetro 12: retroinformación de las partes interesadas.** La organización reconoce la importancia de los comentarios y observaciones de las partes interesadas como importante fuente de datos de prueba para evaluar la implementación del marco de rendición de cuentas y como base para un diálogo transparente, bidireccional y honesto entre las partes. La organización protege debidamente la identidad de las personas que aportan sus comentarios y las protege del riesgo de represalias. La información recibida directamente de las partes interesadas se triangula, siempre que es posible, con otras fuentes de prueba disponibles, y las diferencias se identifican y explican claramente.

Herramientas y orientación:

a) **La organización se pone en contacto directo con los miembros del personal para recabar sus comentarios y observaciones generales.** Existe una estrategia de implicación del personal, que incluye: directrices para las encuestas del personal, con objetivos claros vinculados al marco de rendición de cuentas y una metodología clara (idealmente una que sea coherente a lo largo de los años y se ajuste a las mejores prácticas internacionales); una combinación de “tomas de pulso” rápidas y encuestas más exhaustivas; un procedimiento claro para la adopción de medidas correctivas frente a las transgresiones, incluida la exigencia de cuentas a los directivos pertinentes; un procedimiento claro para el diseño y la ejecución del plan de acción, que reconoce que los directivos sujetos a la obligación de rendir cuentas por las deficiencias no deben responsabilizarse automáticamente de los planes de mejora; disposiciones que garantizan que las situaciones de alto riesgo señaladas en las encuestas se han de abordar inmediatamente, sin esperar a que finalicen las encuestas o el análisis de los resultados; una política clara de comunicar los resultados y las medidas correctivas a las partes interesadas internas y a los órganos legislativos y/o rectores; disposiciones en el sentido de hacer uso de las actividades conjuntas con otras organizaciones de las Naciones Unidas siempre que sea pertinente (por ejemplo, encuestas del personal a nivel de los países); disposiciones para las entrevistas de fin de servicio del personal; y disposiciones en materia de privacidad de los datos y protección contra las represalias;

b) **La organización se pone en contacto con otras partes interesadas para recabar su reacción general.** Existen estrategias de implicación de todas las categorías de partes interesadas, y se utilizan herramientas y metodologías normalizadas consonantes con las descritas para las encuestas de personal, con disposiciones adecuadas en materia de privacidad de los datos y protección contra las represalias;

c) **Los miembros del personal y otras partes interesadas se ponen en contacto con la organización de manera *ad hoc* para informar de transgresiones del pacto de rendición de cuentas.** Hay teléfonos de emergencia confidenciales o canales similares a disposición de todas las categorías de partes interesadas, que son de fácil acceso para todas ellas (por ejemplo, funcionan en los idiomas pertinentes y utilizan tecnología que está ampliamente disponible en la localidad, de forma gratuita o a un costo muy reducido). Existe un protocolo claro para un seguimiento oportuno de la información recibida y disposiciones adecuadas en materia de privacidad de los datos y protección contra las represalias;

d) **La organización analiza y aprovecha los comentarios recibidos indirectamente y anonimizados de los miembros del personal.** Esto puede hacerse con los comentarios recibidos de, entre otros, los funcionarios médicos, los consejeros del

personal y los funcionarios de mediación, u otra información pertinente relacionada con otras partes interesadas (como la información relativa a la posición geográfica o el consumo de bienes o servicios recibidos de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas), en consonancia con la política de privacidad de los datos de la organización;

e) **Informe anual sobre la utilización de estos diferentes canales.** Se prepara un informe anual sobre el uso de estos diferentes canales, los principales riesgos detectados y las medidas adoptadas al respecto, que se transmite al jefe ejecutivo y a los órganos rectores pertinentes;

f) **Elementos de prueba procedentes de las revisiones a cargo de los donantes.** Las revisiones de los donantes, su ámbito y sus recomendaciones son objeto de seguimiento a nivel de la organización. Las lecciones aprendidas y las medidas de mitigación resultantes se comunican debidamente a toda la organización;

g) **Elementos de prueba procedentes de los exámenes de supervisión a cargo de la dirección y de supervisión independiente de las Naciones Unidas.** Las observaciones y recomendaciones de dichas actividades de supervisión se distribuyen y son objeto de seguimiento y utilizadas por la dirección y las dependencias de supervisión independiente de la organización;

h) **Oportunidades de participar en iniciativas conjuntas.** Se exploran debidamente las oportunidades de participar en iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas.

76. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 12:

a) **Retroinformación de las partes interesadas a través de canales de información *ad hoc*.** El marco de referencia de la DCI de 2011 incluía algunas disposiciones sobre líneas telefónicas directas y mecanismos de reclamación para el personal de plantilla y ajeno a la plantilla, los consultores, los beneficiarios y los proveedores. Como se indica a continuación en el cuadro 14, desde entonces ha aumentado el número de organizaciones que cuentan con este tipo de mecanismos, pero aún no se ha terminado de implementarlos en todas ellas. De hecho, son muy pocas las organizaciones que disponen de líneas directas para los beneficiarios que estén en pleno funcionamiento. **El Inspector anima encarecidamente a todas las organizaciones, independientemente del tipo de actividades que desarrollen, a crear canales apropiados para recibir una importante retroinformación de todas las partes interesadas sobre las eventuales transgresiones;**

b) **Colaboración proactiva con las partes interesadas para vigilar las transgresiones del pacto de rendición de cuentas.** También se indica en el cuadro 14 que sigue siendo bajo el número de solicitudes proactivas de retroinformación dirigidas a categorías enteras de partes interesadas (por ejemplo, encuestas del personal) o formuladas como parte de procesos regulares (por ejemplo, entrevistas de fin de servicio, solicitudes de retroinformación de dependencias que prestan servicios a otras dependencias de la organización, o información de los consejeros del personal y la oficina de ética). Es más, gracias al progreso tecnológico, no solo es más fácil solicitar información a las partes interesadas, sino también analizar las respuestas de carácter cuantitativo y cualitativo y, por tanto, obtener un cuadro útil de los ámbitos de trabajo que funcionan bien y los que necesitan mejoras, previa triangulación con otras fuentes de información. Actualmente, ninguna de estas fuentes de datos de prueba se menciona en los marcos de rendición de cuentas. Sin embargo, hoy en día muchas organizaciones se sienten cansadas de las encuestas y corren por ello el riesgo de minimizar la importancia de este tipo de información para vigilar la eficiencia y la eficacia del marco de rendición de cuentas. Por lo tanto, es importante que el uso de estas herramientas se planifique bien, persiguiendo claros objetivos vinculados en última instancia con el pacto de rendición de cuentas y, siempre que sea posible, aplicando una metodología sistemática a lo largo de los años e incluso marcos internacionales (por ejemplo, la OMS y la OIT utilizan actualmente el Índice de Salud Institucional de McKinsey & Company para sus encuestas del personal). La clave para el buen aprovechamiento de esta

información es el grado de confianza en el proceso de seguimiento. Junto con el parámetro actualizado se presentan algunas orientaciones;

c) **Protección contra las represalias.** La protección contra las represalias por la denuncia de irregularidades (es decir, una política de denuncia de irregularidades) formaba parte del parámetro de 2011 de la DCI sobre la conducta ética. La eficacia de este proceso es clave porque, si quienes desean facilitar información no confían en que se les protegerá de eventuales represalias, las transgresiones no se notificarán ni se remediarán con prontitud. En 2018, en su examen de las políticas y prácticas de denuncia de irregularidades en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas<sup>40</sup>, la DCI constató que, aunque algunas de las políticas del examen amplio podían ser más sólidas que otras a la luz de algunos criterios, el examen general de las 23 políticas según los cinco criterios de mejores prácticas y los 22 indicadores respectivos revelaba que no había ninguna política que satisficiera plenamente los indicadores de los cinco criterios. Se consideraba plenamente satisfecho solo el 58,3 % de los indicadores (295 de 506) correspondientes a los cinco criterios de mejores prácticas. Los principales puntos débiles detectados eran la definición de las actividades protegidas, las personas con derecho a protección (se incluía sistemáticamente a los miembros del personal de plantilla, pero no al personal ajeno a la plantilla ni a las partes interesadas externas), la independencia de las personas encargadas de aplicar la política y el mecanismo de apelación para los casos de represalia considerados carentes de indicios razonables. Se confirma la falta de confianza en este proceso en encuestas más recientes del personal compartidas con la DCI como parte del presente examen. En la actualidad, solo la OMI y la OMT no disponen de una política de protección de los denunciantes de irregularidades;

d) **Aprovechamiento de los elementos de prueba de los exámenes e informes de supervisión de las Naciones Unidas.** Desde 2010 ha ido en aumento el número de exámenes adicionales realizados por partes externas a la organización. Sin embargo, esta fuente adicional de información malamente se menciona en los marcos de rendición de cuentas existentes. Ninguno de los marcos examinados incluye referencia alguna a las evaluaciones a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas (las que en relación con las respuestas humanitarias interinstitucionales lleva a cabo el equipo de evaluación de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios o las que en relación con las actividades de desarrollo lleva a cabo una dependencia evaluación dependiente del Secretario General). La DCI observa que hay incongruencia entre la importancia atribuida en la reforma de las Naciones Unidas a la coherencia entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y el nivel y los tipos de recursos invertidos para obtener evidencia sobre el proceso efectivo de alineación y de aprovechamiento de las sinergias sobre el terreno. Además, en sus respuestas al cuestionario, el 79 % de los encuestados afirmaron que la cuestión de la “rendición de cuentas de las Naciones Unidas” había adquirido más relevancia a partir de 2010, y el 63 % dijo que los actuales sistemas no eran suficientes para gestionar el riesgo indirecto que suponían para la reputación de su propia organización las deficiencias reales o percibidas en la rendición de cuentas de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. **El Inspector recomienda que los resultados de las evaluaciones interinstitucionales y a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas se comuniquen a los órganos legislativos y/o rectores como parte de la declaración de control interno del jefe ejecutivo, del informe sobre el marco de rendición de cuentas o de otros documentos pertinentes. El Inspector recomienda también que los planes de trabajo y los presupuestos de la función de evaluación de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y de la función de evaluación a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas se incluyan en el informe anual del Secretario General sobre los progresos realizados en materia de rendición de cuentas, junto con una reflexión sobre la suficiencia de la cobertura lograda por ambas funciones de evaluación;**

e) **Elementos de prueba de las revisiones a cargo de los donantes.** Ninguno de los marcos incluye una referencia directa a las revisiones de los donantes, que han ido aumentando con el tiempo, y solo una organización (UNICEF) menciona en su marco de rendición de cuentas, adoptado en 2022, la labor de la Red de Evaluación del Desempeño de

<sup>40</sup> [JIU/REP/2018/4](#).

las Organizaciones Multilaterales<sup>41</sup> como fuente adicional de información sobre la calidad del diseño y la implementación de determinadas partes del marco de rendición de cuentas. Los informes de un solo donante son confidenciales, y la información sobre el número de estos informes y sobre los donantes que han efectuado las revisiones es limitada. En cambio, los informes de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales son públicos y siguen una metodología sistemática, que se ha ido actualizando a lo largo de los años. **El Inspector recomienda que el número, el alcance y, de ser posible, los resultados de las revisiones efectuadas por los donantes o de procesos equivalentes<sup>42</sup> se comuniquen a los órganos legislativos y/o rectores como parte de la declaración de control interno del jefe ejecutivo o del informe sobre el marco de rendición de cuentas.**

Cuadro 14

**Grado de implementación del canal de retroinformación de las partes interesadas, según declaran las propias organizaciones**

Fuentes de retroinformación	Otras respuestas (2022)							Total respuestas recibidas
	Implementado (2010)	Implementado (2022)	Implementación iniciada		No iniciada	No se aplica	Otras	
			Medidas secundarias pendientes	Medidas importantes pendientes				
Encuestas del personal	12	19	1	1				21
Oficina de ética	12	18	3					21
Asociación del personal	15	16	1	1			2	20
Líneas telefónicas directas de la organización, direcciones de correo electrónico y equivalentes	6	16	1			2		19
Inspector general, investigaciones o equivalentes	13	14	3	1				18
Consejeros del personal	5	11	3			2	1	17
Oficina del ombudsman;	4	9	2			5		16
Entrevistas de fin de servicio con el personal de plantilla y ajeno a esta	2	8	2		2	4	1	17
Retroinformación por vía de la línea telefónica directa o la dirección de correo electrónico del proyecto o del beneficiario	1	2	7	2	1	4	1	17

*Fuente:* Respuestas de las organizaciones participantes al cuestionario de la DCI.

<sup>41</sup> La Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales es una organización financiada por varios Estados Miembros de las Naciones Unidas (16 en 2010 y 23 a finales de 2021) para consolidar los resultados globales en materia humanitaria y de desarrollo mediante la mejora de la rendición de cuentas y la promoción del diálogo, así como el aprendizaje y la reforma mediante la generación, el análisis y la presentación de información indispensable sobre el desempeño. Cada año la Red emite una media de tres o cuatro evaluaciones de organizaciones multilaterales. Desde 2015, la Red ha evaluado a 18 de las 28 organizaciones participantes en la DCI. Las organizaciones que no han sido evaluadas son la Secretaría de las Naciones Unidas, la UPU, el OIEA, la OMI, la OACI, la OMT, el ITC, la OMPI, la UIT y la OMM. Véase más información en [www.mopanonline.org/aboutus/whatismopan/](http://www.mopanonline.org/aboutus/whatismopan/).

<sup>42</sup> Algunos ejemplos son los exámenes iniciales de acreditación y los procesos de seguimiento.

**Parámetro 13: supervisión independiente.** La organización tiene las siguientes funciones de supervisión profesionales e independientes: auditoría externa, auditoría interna y, en el caso de las organizaciones basadas en programas, evaluación<sup>a</sup>. Se recomienda encarecidamente la realización de auditorías y evaluaciones conjuntas con otras organizaciones de las Naciones Unidas, cuando proceda.

Herramientas y orientación:

- a) Se establecen mandatos claros para cada uno de los órganos de supervisión independientes, en consonancia con las mejores prácticas y velando por una mínima duplicación de esfuerzos entre los proveedores de supervisión independiente;
- b) La estructura jerárquica favorece la independencia respecto de la dirección;
- c) Los miembros del personal y los consultores son seleccionados y nombrados en función de su competencia e integridad;
- d) Se sigue una metodología formal y bien documentada consonante con las mejores prácticas pertinentes, desde la planificación anual hasta los informes sobre las misiones o tareas asignadas;
- e) Se da a conocer claramente el tipo de actividades desarrolladas (previendo, por ejemplo, información específica para las actividades de asesoramiento);
- f) Existe una financiación adecuada y una comunicación transparente con los órganos rectores sobre cualquier problema de insuficiencia de fondos y sus consecuencias;
- g) Todas las funciones de supervisión independiente son objeto de una evaluación profesional externa independiente, o al menos de una revisión por pares, una vez cada cinco años o con arreglo a las normas profesionales pertinentes.

<sup>a</sup> Esto es consonante con el modelo de la JJE de 2014, que exige la existencia de tres procesos independientes de aseguramiento: auditoría interna, evaluación (en el caso de los organismos basados en programas) e investigaciones. El marco de referencia de la DCI de 2011 solo se refería a una función de evaluación independiente como parte de uno de los criterios de referencia (parámetros) existentes; ahora se ha establecido un nuevo parámetro que abarca todas las funciones de supervisión.

77. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 13:

a) **Mandato de los auditores externos.** El Inspector constató que los marcos existentes no contenían una referencia clara al mandato preciso de los auditores externos. En cinco organizaciones (OACI, OIEA, OMI, OMT y UPU) el mandato de los auditores externos solo preveía la emisión de una opinión sobre el estado financiero, mientras que en las otras también suponía la realización de auditorías de la ejecución que, si bien añadían valor a su trabajo, también exigían una mayor coordinación con los demás órganos de supervisión de la organización;

b) **Auditorías y evaluaciones conjuntas e independientes de las Naciones Unidas.** Aunque nunca se hace referencia a ellas en los marcos de rendición de cuentas, sí se realizan auditorías y evaluaciones conjuntas con otras organizaciones de las Naciones Unidas, y en 2014 tanto los Representantes de los Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones de las Naciones Unidas como el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas publicaron sendas directrices oficiales sobre la forma de proceder a las auditorías internas y las evaluaciones. El Inspector observa que el número de misiones/tareas conjuntas ha seguido siendo bajo y que los resultados de estas no siempre se consignan en los informes anuales de los jefes de evaluación o de auditoría. Los informes ni siquiera están siempre disponibles en el mismo repositorio que los de otros exámenes. En su informe de 2016 sobre el estado de la función de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas<sup>43</sup>, la DCI reconoció

<sup>43</sup> JIU/REP/2016/8.

explícitamente algunas de las dificultades que planteaban la planificación y la ejecución de este tipo de misiones;

c) **Evaluación de los órganos de supervisión independiente.** En su mayoría, los marcos de rendición de cuentas existentes no hacen referencia alguna a cómo se evalúa la eficacia y eficiencia de los propios órganos de supervisión (por ejemplo, referencia a la evaluación externa de la calidad por parte del Instituto de Auditores Internos o a la revisión por pares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas). Por lo que respecta a las funciones de evaluación, por ejemplo, la DCI constató que entre 2011 y 2022 14 organizaciones (ACNUR, FAO, OIEA, OIT, OMS, ONUDI, ONU-Hábitat, ONU-Mujeres, PMA, PNUD, PNUMA, UNESCO, UNICEF, UNRWA) habían sido objeto de examen, pero solo 3 organizaciones lo habían sido más de una vez (el PMA en 2014 y 2021, la OIT en 2017 y 2022, y el UNICEF en 2017 y 2022).

### 3. Reacción al cumplimiento insuficiente o al cumplimiento con creces del pacto

78. El informe de 2011 de la DCI se centraba en las sanciones y medidas disciplinarias previstas para los funcionarios y en la aplicación de las recomendaciones. Estos parámetros (criterios de referencia) siguen siendo válidos, pero ahora abarcan una gama más amplia de medidas y de partes interesadas.

**Parámetro 14: mitigación del impacto.** En consonancia con el principio de “intolerancia de la inacción”, los casos de transgresión significativa del pacto de rendición de cuentas se elevan a las instancias superiores o se notifican a través de canales confidenciales de manera oportuna, de modo que el impacto de la transgresión pueda mitigarse a tiempo en sintonía con el apetito de riesgo de la organización.

Herramientas y orientación:

- a) Existe un marco de gestión de riesgos que contempla el apetito de riesgo y un mecanismo para notificar el riesgo a las instancias superiores;
- b) Hay confianza en los canales de información confidenciales;
- c) Se establecen claras delegaciones de autoridad;
- d) Se dispone de presupuestos suficientes;
- e) Se exploran debidamente las oportunidades de participar en iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas.

**Parámetro 15: mejoras del sistema.** Se identifican debidamente las causas subyacentes de los casos conocidos o de los posibles casos futuros de transgresión del pacto de rendición de cuentas que los responsables de los procesos identifiquen directamente o por medio de las actividades de supervisión, y por tanto se introducen oportunamente las mejoras necesarias en el sistema, en consonancia con el principio de “intolerancia de la inacción”.

Herramientas y orientación:

- a) Existe un repositorio único para todas las recomendaciones de la supervisión independiente (auditoría interna, auditoría y evaluación externas), del que se puede extraer fácilmente información por categoría de riesgo, nivel de riesgo y control pertinente;
- b) Se establecen claros papeles y responsabilidades en relación con el seguimiento de la aplicación;
- c) La información sobre el número de recomendaciones independientes, su nivel de riesgo y su estado de aplicación se comparte periódicamente para examinarla con los órganos rectores pertinentes, y se examinan los retrasos en la aplicación. Idealmente, todas estas recomendaciones van vinculadas a las categorías de riesgo y control utilizadas en el marco de gestión de riesgos o en el marco de control interno;

d) Las recomendaciones de los órganos legislativos y/o rectores y los comités, la DCI, la supervisión a cargo de la dirección, la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, las revisiones de los donantes y otras actividades de supervisión pertinentes son objeto de un seguimiento que aplica el mismo sistema, las mismas categorías de riesgos, procesos y controles y el mismo rigor que los órganos de supervisión independiente, y son aprovechadas por todos los directivos al preparar sus evaluaciones de riesgos e informes sobre el marco de control interno;

e) Se exploran debidamente las oportunidades de participar en iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas.

79. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 15, concretamente en lo que respecta a la aplicación de las recomendaciones y el seguimiento de la supervisión independiente. En su informe de 2011, la DCI fue taxativa en cuanto a la importancia de proceder al seguimiento de las recomendaciones y de presentar claras explicaciones sobre los retrasos en la aplicación o la inobservancia de estas. La DCI observó que pocas organizaciones vinculaban las recomendaciones de la auditoría interna al nivel de riesgo o al proceso conexo. Además, pocas tenían una noción clara del tiempo que llevaba retrasada la aplicación de esas recomendaciones o del riesgo residual que el retraso suponía para la organización. Esta situación era particularmente frecuente en el caso de las recomendaciones de la evaluación. Solo 3 organizaciones (UNESCO, OACI y UNICEF) declararon que disponían de una lista única de procesos, controles y riesgos en la que podían encontrar su lugar todas las recomendaciones de mejora, pero al menos otras 11 afirmaron estar trabajando en la confección de dicha lista única. Entre otras cosas, el ACNUR puso en marcha en abril de 2022 una herramienta en línea de seguimiento consolidado de las recomendaciones de la supervisión, que realiza un seguimiento mensual de la situación de todas las recomendaciones emitidas desde 2022 por el servicio de auditoría interna del ACNUR (OSSI), la Junta de Auditores, la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas y la Oficina de Evaluación del ACNUR, y todas las recomendaciones van vinculadas a las mismas categorías de riesgo utilizadas en el marco de gestión de riesgos del ACNUR de 2022. En cuanto a las tasas de aplicación de las recomendaciones, aunque parecen haber mejorado, siguen siendo frecuentes los atrasos. **El Inspector desea recordar a las organizaciones la importancia de aplicar las recomendaciones dentro de los plazos acordados y de describir claramente los riesgos que el jefe ejecutivo acepta implícitamente al no aplicarlas.**

**Parámetro 16: rendición de cuentas institucional.** La rendición de cuentas institucional se toma en serio, y la organización vela por el debido funcionamiento de procesos que permitan cerciorarse de las transgresiones, atribuir las responsabilidades y ejecutar las decisiones pertinentes sobre medidas correctivas.

**Parámetro 17: rendición de cuentas individual.** Las partes interesadas pertinentes y la organización se toman en serio la rendición de cuentas individual. La organización apoya los procesos para detectar oportuna y eficazmente los casos de transgresión y extraer conclusiones sobre las consecuencias que cabe imponer a todo nivel, sin perjuicio de los derechos de apelación que asisten a las personas implicadas.

Herramientas y orientación:

a) Se contrata a investigadores independientes y profesionales, con un presupuesto adecuado;

b) Existen procedimientos de resolución formales e informales, que son claros y bien entendidos y que conciernen a todas las partes interesadas pertinentes;

c) Se asigna un presupuesto adecuado a la oficina jurídica y a otros departamentos pertinentes involucrados en los procedimientos;

- d) Las pautas que marca la cúpula son consecuentes con los principios de transparencia y rendición de cuentas;
- e) Se exigen responsabilidades al jefe ejecutivo y a la dirección cuando exoneran a otras partes de la obligación de rendir cuentas por las transgresiones atribuidas a estas.

80. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 17, concretamente en lo que respecta a la información sobre conductas indebidas. El Inspector pidió a las organizaciones que facilitaran información sobre los casos de infracción más frecuentes investigados. Según las 12 respuestas recibidas, los casos más frecuentes de acciones entabladas para exigir responsabilidades guardan relación con personal de plantilla y ajeno a esta, seguidos de los litigios con proveedores por fraude o incumplimiento de contrato. No todas las organizaciones hicieron pública esta información. **El Inspector alienta encarecidamente a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que presenten una reseña más completa de las principales transgresiones del pacto y de todas las medidas adoptadas, junto con una descripción general del tiempo y, de ser posible, de los recursos empleados en el proceso (por ejemplo, el tiempo transcurrido desde la sospecha inicial hasta la investigación preliminar, desde la investigación preliminar hasta la investigación final, y desde la investigación final hasta el fallo definitivo, indicando si la medida se adoptó internamente o por vía de un tribunal y, por último, el resultado de cualquier procedimiento de apelación).**

#### 4. Comunicación y aprendizaje

81. El marco de referencia de la DCI de 2011 abarcaba principalmente los temas de la divulgación de la información y la divulgación de las sanciones impuestas al personal. En el marco de referencia actualizado se ahonda en estos conceptos y se hace hincapié en la importancia de la comunicación (más que de la mera información) como herramienta para fomentar la confianza entre las partes interesadas y, en última instancia, el cumplimiento del pacto de rendición de cuentas<sup>44</sup>.

**Parámetro 18: comunicación interna.** La organización valora la comunicación bidireccional y honesta con las partes interesadas internas y reconoce su utilidad en apoyo de una cultura de rendición de cuentas y de mejoramiento continuo. La comunicación es coherente, eficaz y eficiente.

Herramientas y orientación:

- a) Se dispone de una estrategia de comunicación interna que concierne a todas las partes interesadas internas y se adapta en función de las necesidades (por ejemplo, en el plano del lenguaje y la terminología técnica);
- b) Se procede a la evaluación periódica de las actividades de comunicación del departamento de comunicaciones y de otros departamentos u oficinas en otros lugares geográficos, con el fin de evitar duplicaciones, asegurar la coherencia y reducir los gastos que no se consideren conducentes al logro de los objetivos de la organización;
- c) Se cuenta con una clara política de divulgación interna de la información, en que se exponen los criterios para conjugar la necesidad de transparencia y comunicación con la necesidad de confidencialidad y privacidad y los costos de la producción comunicacional;
- d) Se exploran debidamente las oportunidades de participar en iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas.

<sup>44</sup> El UNICEF está en proceso de elaborar una estrategia de aprendizaje institucional, basándose en su primera estrategia de gestión del conocimiento, elaborada en 2021, en que desempeñan un papel activo las funciones de supervisión independiente, incluidas las de evaluación y auditoría.

**Parámetro 19: comunicación externa.** La organización valora la comunicación bidireccional y honesta con las partes interesadas externas y reconoce su utilidad en apoyo de una cultura de rendición de cuentas y de mejoramiento continuo. La comunicación es coherente, eficaz y eficiente.

Herramientas y orientación:

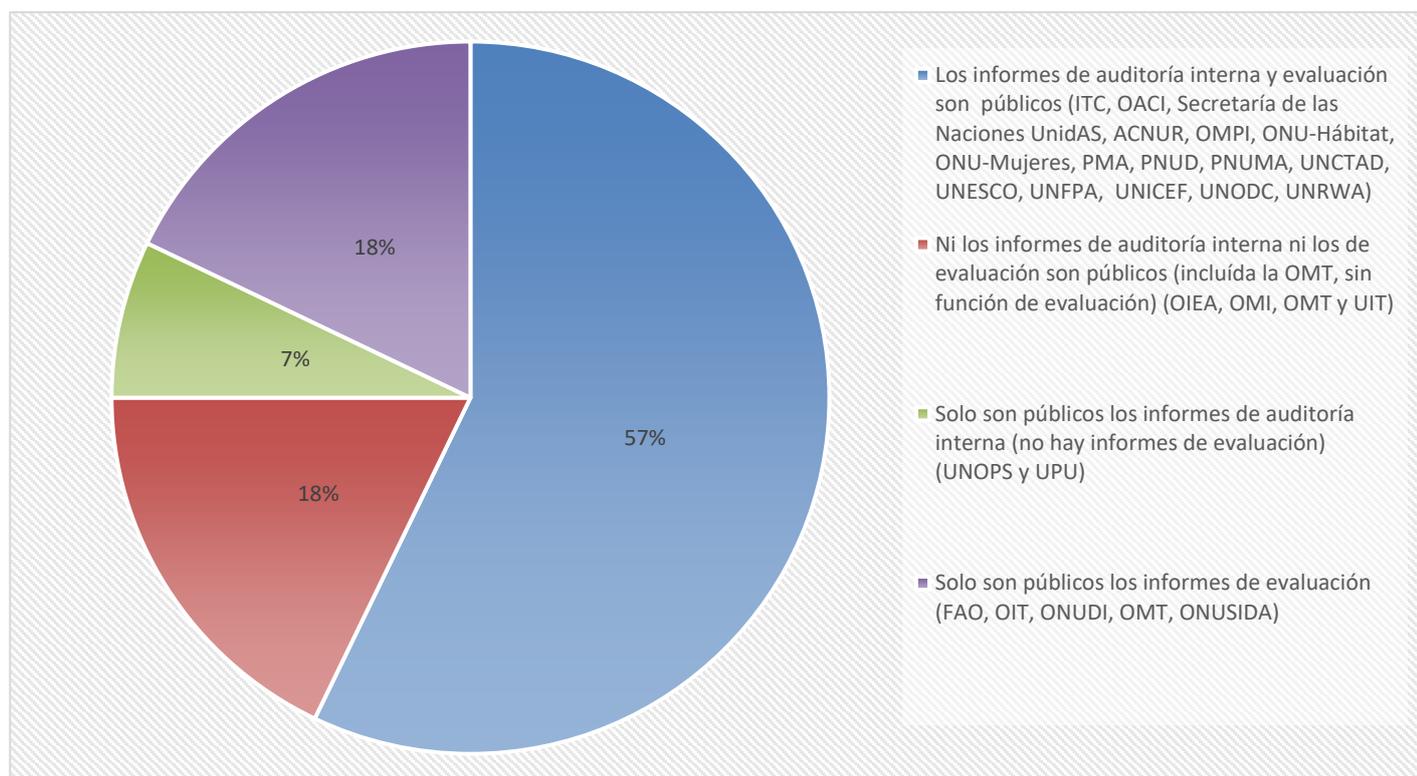
- a) Se procede al reconocimiento e identificación explícitos de todos los canales de comunicación fundamentales entre la dirección de la organización y sus órganos rectores, y con sus donantes y otras partes interesadas externas;
- b) Se dispone de una estrategia de comunicación externa que concierne a todas las partes interesadas externas pertinentes y se adapta en función de las necesidades (por ejemplo, en el plano del lenguaje y la terminología técnica);
- c) Se procede a la evaluación periódica de las estrategias y actividades de comunicación del departamento de comunicaciones y de departamentos u oficinas individuales en otros lugares geográficos, con el fin de evitar duplicaciones, asegurar la coherencia y reducir los gastos que no se consideran conducentes al logro de los objetivos de la organización;
- d) Se establece una clara política de divulgación exterior de la información, en que se exponen los criterios para conjugar la necesidad de transparencia y comunicación con la necesidad de confidencialidad y privacidad y los costos de producción comunicacional;
- e) Se exploran debidamente las oportunidades participar en iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas.

82. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 19, concretamente en lo que respecta a la divulgación de los informes de auditoría interna y de evaluación. Como se muestra a continuación en el gráfico VII, muchas organizaciones no hacen públicos sus informes completos de auditoría o evaluación. Sin embargo, las que no lo hacen suelen facilitar resúmenes (por ejemplo, la FAO, el OIEA, la OMI, la OMS y el ONUSIDA), cuyo nivel de detalle varía considerablemente de una organización a otra.

Figura VII.

**Informes completos de auditoría interna y de evaluación a disposición del público**

(En porcentaje)



Fuente: DCI, a partir de datos de los sitios web de las organizaciones.

Nota: El informe de la Secretaría de las Naciones Unidas también abarca a ONU-Hábitat, el PNUMA, la UNCTAD y la UNODC.

**Parámetro 20: conocimiento y aprendizaje.** La organización valora el conocimiento y el aprendizaje continuo como herramientas fundamentales para consolidar la resiliencia de la organización y del sistema de las Naciones Unidas.

Herramientas y orientación:

- a) Se dispone de una estrategia de conocimiento y aprendizaje;
- b) La política de formación está alineada con la estrategia de conocimiento y aprendizaje;
- c) Al preparar la estrategia de aprendizaje se consideran las siguientes actividades: presentación y examen de las constataciones de la dirección y de los órganos de supervisión (incluso mediante la elaboración de informes de síntesis); mejoramiento del diseño y el contenido de manuales y plantillas; el proceso de incorporación de nuevos miembros del personal; el proceso de traspaso de personal; la mentoría; las adscripciones a otras organizaciones, etc.;
- d) El catálogo de formación incluye opciones de formación sencillas y eficaces sobre el marco de rendición de cuentas, adaptadas al papel que desempeñan en el marco los destinatarios de la formación;
- e) Se evalúa periódicamente la repercusión de las actividades de formación y aprendizaje realizadas;
- f) Se exploran debidamente las oportunidades de participar en iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas.

83. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 20. Varias organizaciones mencionan el aprendizaje en sus marcos de rendición de cuentas. Sin embargo, ninguna de ellas describe cómo se asegura de aprender realmente las lecciones de las buenas prácticas, los cuasi errores y los errores. Aunque la Secretaría de las Naciones Unidas ha elaborado material de formación sobre su marco de rendición de cuentas, el Inspector encontró escasos indicios del desarrollo de este tipo de formación en otras organizaciones. Durante las entrevistas, ni siquiera los funcionarios de categoría superior de las organizaciones conocían plenamente la existencia y el contenido de su marco de rendición de cuentas.

## 5. Apoyo, evaluación y reacción de los órganos legislativos y/o rectores

**Parámetro 21: papel de los órganos legislativos y/o rectores.** Los órganos legislativos y/o rectores de la organización desempeñan un papel fundamental en el sistema de rendición de cuentas.

Herramientas y orientación:

- a) Se vela por que las reuniones tengan una frecuencia y un orden del día apropiados;
- b) Se ejerce la debida diligencia en la preparación de las reuniones;
- c) La organización pone oportunamente a disposición de los órganos legislativos y/o rectores un conjunto de documentos claros, sucintos y bien focalizados para que puedan desempeñar sus funciones;
- d) Se asigna suficiente tiempo a los debates entre los órganos legislativos, los órganos rectores y el jefe ejecutivo;
- e) Se procede a un seguimiento adecuado de las decisiones adoptadas en las reuniones y se atiende oportunamente a las peticiones y recomendaciones;
- f) Se vela por la coherencia y la coordinación entre los distintos órganos legislativos y/o rectores;
- g) Periódicamente se llevan a cabo evaluaciones independientes o autoevaluaciones de la eficacia y la eficiencia de la estructura de gobernanza y de las actividades de los órganos legislativos y/o rectores.

## E. Componente 5: indicadores del marco de rendición de cuentas

84. Aunque todas las organizaciones examinadas miden los costos, el desempeño y los riesgos de diversas maneras y cuentan con órganos de supervisión independiente que evalúan sus estados financieros, su gestión de los riesgos de la gobernanza y sus procesos y programas de control interno (en su caso), actualmente ninguno de los marcos existentes incluye referencia alguna a la forma en que se ha de evaluar la eficacia o la eficiencia de su marco general de rendición de cuentas<sup>45</sup>.

85. Sin embargo, en particular en vista del aumento de los presupuestos de las funciones clave existentes y la creación de nuevas funciones desde 2010 (por ejemplo, oficinas de ética, oficinas de gestión de riesgos y dependencias de rendición de cuentas) y del aumento de otras actividades de vigilancia por parte de los donantes (por ejemplo, la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales y las revisiones a cargo de un solo donante), comprender cómo se utilizan y asignan los fondos resulta aún más importante hoy que cuando se publicó el informe de la DCI de 2011. Esto también ha sido confirmado por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, que recientemente declaró: “A pesar de la naturaleza intangible del concepto de rendición de cuentas, es necesario determinar las consecuencias financieras globales, concretamente los costos y beneficios, así

<sup>45</sup> Véanse las definiciones de eficacia y eficiencia en el glosario que figura al comienzo del presente informe.

como la repercusión de las diversas actividades e iniciativas que se han puesto en marcha con respecto al sistema de rendición de cuentas<sup>46</sup>.

86. Habida cuenta del alcance y las limitaciones de tiempo del presente examen, no es posible presentar una lista completa de indicadores que puedan utilizar todas las organizaciones para todo el marco. No obstante, el Inspector propone un mínimo de tres categorías de indicadores que abarcan la eficacia, la eficiencia y la madurez general, que se traducen en los tres parámetros de alto nivel que se describen a continuación, seguidos de algunas observaciones sobre los parámetros propuestos y las prácticas existentes.

## 1. Eficacia

**Parámetro 22: indicadores de eficacia.** El marco de rendición de cuentas incluye un conjunto de indicadores para medir la eficacia de los componentes fundamentales del marco y del sistema en su conjunto, con el fin de permitir a la dirección y a los órganos legislativos y/o rectores estimar y debatir si el marco contribuye o no de manera eficaz a la consecución de todos los objetivos del pacto de rendición de cuentas.

Herramientas y orientación:

- a) El concepto de eficacia está claramente articulado con cada componente del marco y con el marco en su conjunto, reconociéndose que no se trata de un sistema lineal sino más bien complejo, con vínculos y circuitos de retroalimentación entre los componentes;
- b) Se selecciona un número limitado de indicadores que pueden utilizarse como buenos indicios indirectos, tanto a nivel de los componentes como a nivel del sistema (por ejemplo, la confianza en el proceso de protección de los denunciantes aportará indicios no solo sobre el procedimiento de denuncia de irregularidades, sino también sobre la confianza en el personal directivo superior, la confianza en los asociados, etc.);
- c) La elección de los indicadores indirectos se basa en los siguientes criterios:
  - i) Aprovechar los indicadores existentes siempre que sea posible;
  - ii) Aprovechar las herramientas y sistemas de TIC existentes siempre que sea posible;
  - iii) Los indicadores deben incluir una combinación de datos cuantitativos y cualitativos (por ejemplo, grado de confianza y grado de satisfacción);
  - iv) Los indicadores deben proceder de diversas fuentes, como los datos automáticos de los sistemas, los elementos de prueba obtenidos de las autoevaluaciones, de la supervisión a cargo de la dirección, de las funciones de supervisión independiente de la organización, de las funciones de supervisión externa y de los exámenes del sistema de las Naciones Unidas, así como la retroinformación de las partes interesadas;
  - v) Es preciso tener en cuenta y comunicar claramente la diferencia de fiabilidad e independencia de las distintas fuentes y triangular los elementos de prueba;
  - vi) Los mejores indicadores pueden no ser necesariamente los calculados a nivel de función, departamento o dependencia, porque: a) muchas funciones están involucradas en más de un componente del marco; y b) la eficacia del marco puede tener que considerarse a lo largo de todo el proceso, abarcando más de una función y más de un componente del marco;
- d) Los indicadores también abarcan las funciones de supervisión independiente;

<sup>46</sup> [A/76/728](#).

- e) Los elementos de prueba obtenidos a partir los indicadores de eficacia se utilizan para elaborar un plan de corrección adecuado que es debatido al nivel apropiado;
- f) Se exploran debidamente las oportunidades de participar en iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas.

87. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 22:

a) **Eficacia del marco de rendición de cuentas como sistema.** Según la información recibida, solo cuatro organizaciones han procedido a una revisión de su marco de rendición de cuentas como sistema completo: el ITC (realizada por la OSSI), la OMS (auditoría externa), la Secretaría de las Naciones Unidas (revisión consultiva de la OSSI) y la FAO (auditoría interna);

b) **Cobertura de la supervisión independiente de componentes del marco de rendición de cuentas.** La cobertura de un proceso específico puede formar parte de una tarea particular centrada exclusivamente en ese proceso o abarcar sistemáticamente algunas de las actividades de ese proceso como parte de misiones temáticas más amplias o de misiones, por ejemplo, a nivel de proyecto o a nivel de país, en cuyo caso los proveedores de supervisión independiente en un año determinado pueden o no reunir elementos de prueba suficientes para sacar conclusiones sobre la eficacia del proceso en su conjunto o consolidar las constataciones para que sean examinadas con los órganos rectores correspondientes. Como parte del presente examen, la DCI pidió a cada organización que indicara el número de veces que entre 2010 y 2022 había realizado una misión centrada únicamente en una lista de procesos facilitada por la DCI. Los resultados se resumen a continuación en el cuadro 15.

Cuadro 15

**Porcentaje de las organizaciones que han auditado o evaluado procesos fundamentales de rendición de cuentas en un único informe temático (2010-2022)**

Más del 75 % (16)	Entre el 50 % (11) y el 75 % (15)	Entre el 25 % (6) y el 50 % (10)	Menos del 25 % (5 o menos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de riesgos</li> <li>Gestión basada en los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Función de ética</li> <li>Gestión de la actuación profesional del personal</li> <li>Supervisión a cargo de la dirección</li> <li>Delegación de autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación estratégica</li> <li>Proceso presupuestario</li> <li>Rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas<sup>a</sup></li> <li>Denuncia de irregularidades</li> <li>Mecanismo de retroinformación de los beneficiarios</li> <li>Cultura y valores institucionales</li> </ul>

*Fuente:* Respuestas de 22 entidades al cuestionario de la DCI.

*Nota:* Excluye la cobertura indirecta a través de proyectos, auditorías o evaluaciones a nivel de países o regiones u otras misiones que no se centran en los procesos enumerados en el cuestionario de la DCI.

<sup>a</sup> Solo abarca la protección contra la explotación y los abusos sexuales.

88. Habiendo tomado nota de las limitaciones en relación con los elementos de prueba de la cobertura de los procesos fundamentales, que no pueden circunscribirse a los que figuran en el cuadro 15, y de la importancia de disponer de elementos de prueba independientes tanto para la dirección como para los órganos legislativos y/o rectores, el Inspector propone la siguiente recomendación con miras a reforzar el control y la observancia por parte de las organizaciones y, por consiguiente, la eficacia de sus marcos de rendición de cuentas.

**Recomendación 2**

**A partir de 2025, los órganos legislativos y/o rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían velar por que los planes de supervisión de las oficinas de supervisión interna abarquen todos los elementos de sus respectivos marcos de rendición de cuentas dentro de un plazo razonable y por que, si la cobertura es incompleta, se expliquen las razones pertinentes.**

89. El Inspector señala que es especialmente importante explicar las razones de una cobertura incompleta para poner de relieve las insuficiencias que obedezcan a limitaciones presupuestarias, a constataciones de la evaluación de riesgos propia de la organización o al hecho de que esa cobertura dependa de las auditorías externas u otros exámenes realizados a nivel del sistema de las Naciones Unidas o por otros examinadores fiables.

**2. Eficiencia**

**Parámetro 23: indicadores de eficiencia.** El marco de rendición de cuentas incluye una serie de indicadores para medir la eficiencia de los componentes fundamentales del marco y del sistema en su conjunto, con el fin de permitir a la dirección y a los órganos legislativos y/o rectores evaluar y examinar si el marco contribuye o no a la consecución de todos los objetivos del pacto de rendición de cuentas de la manera más eficiente posible en función de los recursos.

Herramientas y orientación:

- a) El concepto de eficiencia está claramente articulado con cada componente del marco y con el marco en su conjunto, reconociéndose que no se trata de un sistema lineal sino más bien complejo, con vínculos y circuitos de retroalimentación entre los componentes;
- b) Se selecciona un número limitado de indicadores que pueden utilizarse como buenos indicios indirectos tanto a nivel de los componentes como del sistema (por ejemplo, la confianza en el proceso de planificación presupuestaria);
- c) La elección de los indicadores indirectos se basa en los siguientes criterios:
  - i) Aprovechar los indicadores existentes siempre que sea posible;
  - ii) Aprovechar las herramientas y sistemas de TIC existentes siempre que sea posible;
  - iii) Los indicadores deben incluir una combinación de datos cuantitativos y cualitativos;
  - iv) Los indicadores deben proceder de diversas fuentes, como los datos automáticos de los sistemas, los elementos probatorios obtenidos de las autoevaluaciones, de la supervisión a cargo de la dirección, de las funciones de supervisión independiente de la organización, de las funciones de supervisión externa y de los exámenes del sistema de las Naciones Unidas, así como la retroinformación de las partes interesadas y las evaluaciones de entidades profesionales externas;
  - v) Es preciso tener en cuenta y comunicar claramente la diferencia de fiabilidad e independencia de las distintas fuentes y triangular los elementos de prueba.
  - vi) Puede que los mejores indicadores no sean necesariamente los calculados a nivel de función, departamento o dependencia, porque muchas de las funciones intervienen en más de un componente del marco y puede que la eficacia del marco tenga que considerarse a lo largo de todo el proceso, abarcando más de una función y más de un componente del marco;
  - vii) Los indicadores también deben abarcar las funciones de supervisión independiente;

- d) La elección de los resultados utilizados en los indicadores de eficiencia se basa en los siguientes criterios:
- i) Deben indicarse claramente las dificultades y limitaciones con que tropieza la vigilancia de todos los resultados pertinentes;
  - ii) Debe indicarse claramente si se utilizan productos en lugar de resultados, así como las razones de ello;
  - iii) Los resultados deben incluir los de carácter financiero y de otro tipo, medidos con arreglo a las mejores prácticas;
  - iv) También deben vigilarse las consecuencias imprevistas de las actividades, positivas y negativas;
- e) La elección de los insumos utilizados en los indicadores de eficiencia se basa en los siguientes criterios:
- i) Los insumos deben incluir los de carácter financiero y de otro tipo, medidos con arreglo a las mejores prácticas;
  - ii) Los insumos relacionados con un proceso específico deben incluir los gastos siguientes:
    - a. Gastos directos a cargo del responsable del proceso;
    - b. Gastos en asesores externos, como consultores, a cargo del responsable del proceso;
    - c. Gastos en asesores internos, como el departamento jurídico, a cargo del responsable del proceso;
    - d. Gastos de mantenimiento del equipo, el soporte lógico y otras herramientas necesarias de apoyo al proceso;
    - e. Gastos de las partes interesadas internas y externas que son necesarios para implementar el proceso (por ejemplo, el costo del tiempo suplementario dedicado por el personal al proceso de gestión de riesgos o de evaluación del personal);
    - f. Gastos en actividades de vigilancia y supervisión no realizadas por el responsable del proceso;
  - f) Los elementos de prueba obtenidos a partir de los indicadores de eficiencia se utilizan para elaborar un plan de corrección adecuado que es debatido al nivel apropiado;
  - g) Se exploran debidamente las oportunidades de participar en iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas.

90. El siguiente es un análisis de los marcos existentes cotejados con determinadas herramientas y orientaciones incluidas en el parámetro 23:

a) **Disponibilidad de datos.** Como parte del presente examen, se pidió a las organizaciones que comunicaran el costo de sus funciones de supervisión independiente, de los principales órganos rectores y de las funciones que intervienen en los procesos fundamentales relacionados con la rendición de cuentas (véanse más detalles en el anexo II). El equipo de la DCI también realizó un examen de los principales documentos públicos de las organizaciones que contenían información financiera. Se observa que no fue fácil obtener información sobre los gastos de las principales dependencias involucradas en los procesos de rendición de cuentas y que, por añadidura, las propias organizaciones no estuvieron en condiciones de informar al respecto con el detalle esperado por la DCI. Solo cuatro organizaciones (la Secretaría de las Naciones Unidas, el ACNUR, la OMPI y la UNESCO) proporcionaron información relativamente completa sobre las funciones de supervisión y de otro tipo. Las demás organizaciones solo pudieron facilitar parte de la información solicitada, y en algunos casos atribuyeron la falta de información a la dificultad de dividir los gastos de las funciones que intervienen en distintos tipos de actividades pero están subordinadas a un

mismo director (por ejemplo, organizaciones cuyas funciones de auditoría, investigación y evaluación están subordinadas a una misma persona) o a las dificultades derivadas de la participación de personal —especialmente en las oficinas exteriores— en múltiples actividades (por ejemplo, casos en que el coordinador en materia de riesgos y personal de seguimiento de los programas también intervienen en el diseño de los programas). El Inspector observa que quizá sea posible mejorar el nivel de información sobre los gastos de auditoría y evaluación dentro de un plazo relativamente breve, pero puede tardar más el proceso de cuantificar los insumos de todos los demás componentes, en particular por lo que respecta a las funciones involucradas en más de un tipo de actividad. También se observa que, cuando la información sobre los gastos se presenta por resultados y separadamente por tipo de gastos, sin un vínculo con las actividades o al menos con los departamentos o dependencias, estos documentos financieros resultan muy difíciles de entender, especialmente desde el punto de vista de la rendición de cuentas.

b) **Comparabilidad de los datos.** El trabajo descrito anteriormente también ha puesto de manifiesto las considerables diferencias que existen entre las categorías utilizadas en el sistema de las Naciones Unidas para agregar los datos de gastos, que dificultan enormemente cualquier comparación entre las organizaciones. **El Inspector desea alentar a todas las organizaciones a que sigan colaborando para convenir en una serie común de categorías de gastos que se utilice de forma sistemática en todas las organizaciones.**

91. Habida cuenta de las dificultades experimentadas por la DCI para obtener información sobre los gastos, y dado que estos son el punto de partida de cualquier cálculo de la eficiencia, el Inspector cree que la siguiente recomendación ayudará a reforzar la transparencia y la rendición de cuentas en las organizaciones y contribuirá a mejorar el diálogo sobre la eficacia y la eficiencia de los marcos de rendición de cuentas como sistema y, potencialmente, a mejorar la coordinación y la cooperación entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

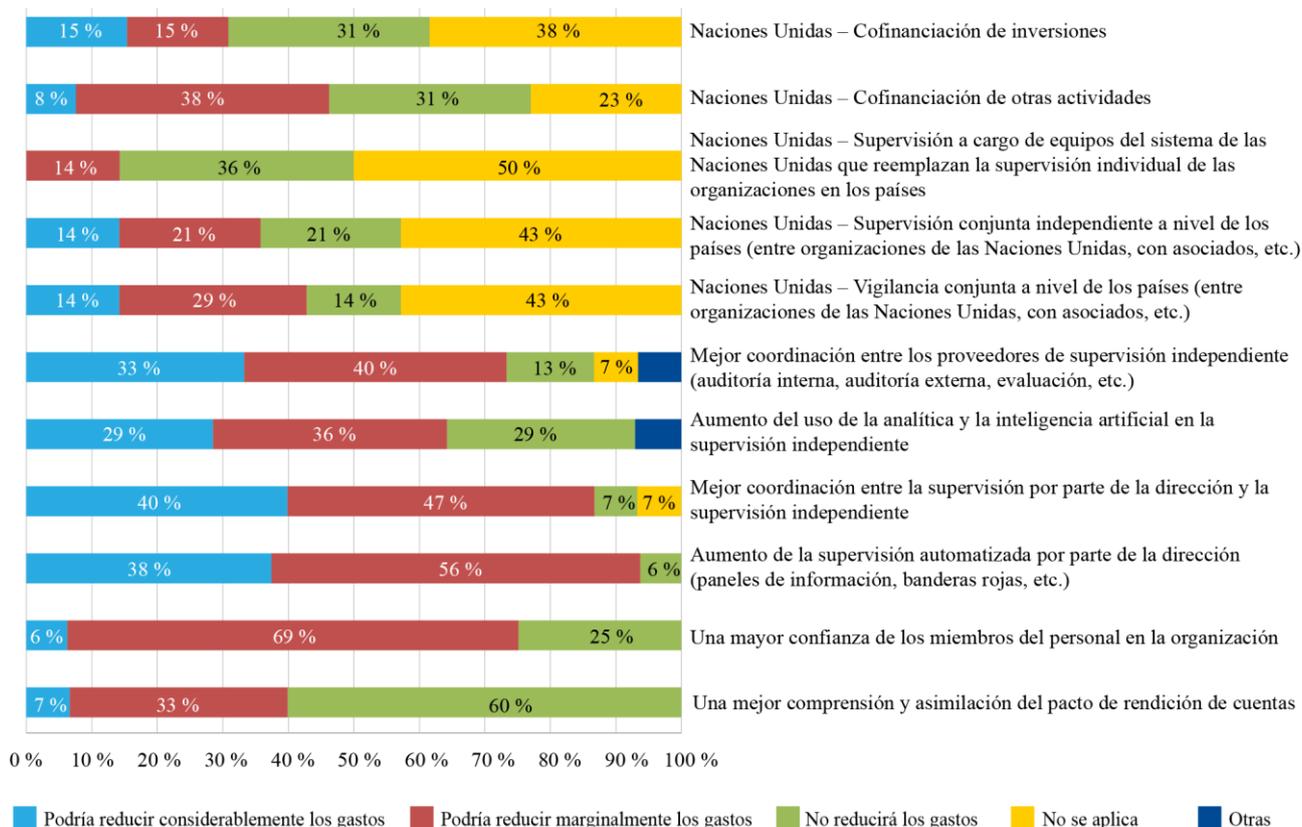
### **Recomendación 3**

**A partir de 2025, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían presentar a sus órganos legislativos y/o rectores un informe periódico sobre la implementación del marco de rendición de cuentas y sobre el costo de sus componentes fundamentales.**

92. En cuanto a la reducción de los gastos por concepto de la rendición de cuentas, como parte del proceso de recopilación de datos, el Inspector pidió a las organizaciones participantes que sugiriesen posibles formas de reducir esos gastos. Sus respuestas se presentan en la figura VIII. En su mayoría las organizaciones opinan que la mejora de la coordinación y la mejora de los análisis son los factores que más probabilidades tienen de contribuir a una reducción significativa de los gastos. **El Inspector recomienda que al adoptarse estas medidas se tengan también en cuenta las sinergias que puede generar la colaboración con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.**

Figura VIII.

**Opiniones de las organizaciones participantes sobre las formas de reducir los gastos relacionados con la rendición de cuentas**



Fuente: Respuestas a la pregunta 17 del cuestionario de la DCI.

**Parámetro 24: modelo de madurez.** La organización vigila los progresos realizados en su marco de rendición de cuentas mediante un modelo de madurez que, idealmente, es coherente con los elaborados por otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

Herramientas y orientación:

- a) Se establecen criterios claros para definir cada nivel de madurez;
- b) Se aplica una sólida metodología para determinar si los criterios se satisfacen o no;
- c) Se llevan a cabo evaluaciones periódicas del nivel de madurez, que se comparten con el jefe ejecutivo y los órganos legislativos y/o rectores para su examen.

93. A juicio del Inspector, la aplicación de las siguientes recomendaciones contribuirá a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas y a reforzar la coherencia y la armonización entre todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

**Recomendación 4**

Para fines de 2024, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían preparar, mediante la celebración de consultas en los mecanismos interinstitucionales apropiados, un modelo de madurez del marco de rendición de cuentas de referencia común para el sistema de las Naciones Unidas, tomando en consideración el marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI.

**Recomendación 5**

**Para fines de 2025, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían preparar una estimación de la madurez de sus propios marcos de rendición de cuentas a la luz del modelo de madurez del marco de rendición de cuentas de referencia común para el sistema de las Naciones Unidas y compartir los resultados con sus respectivos órganos legislativos y/o rectores a título informativo.**

94. En el presente examen, el Inspector propone un marco de madurez que sigue la misma estructura del expuesto en las conclusiones del Comité de Alto Nivel sobre Gestión en su 38º período de sesiones<sup>47</sup>, que varias organizaciones han descrito en el presente examen como instrumento utilísimo de apoyo a la evaluación y la mejora de su proceso de gestión de los riesgos que podría servir de punto de partida para un debate entre diversas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

95. El modelo incluye cinco niveles de madurez aplicados a los cinco componentes del marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la DCI y una dimensión adicional relacionada con el sistema en su conjunto. El supuesto clave es que la madurez del marco aumenta a medida que cada componente se formaliza, se integra con los demás y se aprovecha plenamente para conseguir que el marco de rendición de cuentas cumpla sus objetivos con eficiencia. En el cuadro 16 se describen las diferentes etapas de madurez y en el cuadro 17 se ofrecen detalles adicionales sobre los criterios.

Cuadro 16

**Etapas de madurez del marco de rendición de cuentas de referencia actualizado de la Dependencia Común de Inspección**

Nivel	Descripción	Criterios
Nivel 1	Inicial	No todos los componentes existen formalmente.
Nivel 2	En desarrollo	Existen todos los componentes, pero no todos sus elementos. No están formalizados o bien integrados ni son coherentes con los demás componentes.
Nivel 3	Establecido	Todos los componentes existen y están bien formalizados, pero no están bien integrados ni son coherentes con los demás componentes.
Nivel 4	Avanzado	Todos los componentes existen, están formalizados y bien integrados y son coherentes con los demás componentes del marco. Sin embargo, aún hay margen de mejora en los circuitos de retroalimentación entre los componentes y en la eficacia y la eficiencia de la implementación.
Nivel 5	Modélico	Todos los componentes existen, están formalizados y bien integrados y son coherentes con los demás componentes del marco. El marco funciona como un sistema absolutamente dinámico, arraigado en el pacto de rendición de cuentas, que no tiende al aislamiento, sino que está expresa e íntegramente vinculado con el sistema de las Naciones Unidas, con el contexto exterior y con las partes interesadas de la organización, y es capaz de garantizar que la organización puede cumplir su pacto de rendición de cuentas con eficacia y eficiencia.

*Fuente:* DCI, a partir de un análisis de buenas prácticas y recomendaciones de la DCI sobre cuestiones de rendición de cuentas y un examen de los marcos de rendición de cuentas existentes en el sistema de las Naciones Unidas.

<sup>47</sup> CEB/2019/5.

## Cuadro 17

**Propuesta de la Dependencia Común de Inspección sobre un modelo de madurez del marco de rendición de cuentas de las Naciones Unidas**

	<b>Criterios para cada componente del marco de rendición de cuentas</b>	<b>Nivel 1 – Inicial</b>	<b>Nivel 2 – En desarrollo</b>	<b>Nivel 3 – Establecido</b>	<b>Nivel 4 – Avanzado</b>	<b>Nivel 5 – Modélico</b>
<b>A</b>	<b>Criterios de evaluación de cada componente</b>					
1	Existencia del componente	Limitada	√	√	√	√
2	Formalización del componente	Limitada	Limitada	√	√	√
3	Existencia de todos los parámetros en cada componente	Limitada	Limitada	√	√	√
4	Formalización de todos los parámetros en cada componente	Limitada	Limitada	√	√	√
5	Conocimiento y comprensión de los componentes y parámetros por todas las partes interesadas.	Limitados	Limitados	√	√	√
6	Integración y coherencia con otros componentes del marco	Limitadas	Limitadas	Limitadas	√	√
7	Aprovechamiento de las sinergias entre los componentes mediante circuitos de retroalimentación para garantizar la eficacia y la eficiencia del marco.	Limitado	Limitado	Limitado	Limitado	√
8	Eficacia de cada componente	Limitada	Limitada	Limitada	√	√
9	Eficiencia de cada componente	Limitada	Limitada	Limitada	√	√
<b>B</b>	<b>Criterios de evaluación de todo el sistema</b>					
1	Conocimiento y comprensión del marco de rendición de cuentas como sistema complejo, dinámico e interrelacionado.	Limitados	Limitados	Limitados	√	√
2	Eficiencia y eficacia del marco general de rendición de cuentas como sistema dinámico	Limitadas	Limitadas	Limitadas	Limitadas	√

*Fuente:* DCI, a partir de un análisis de buenas prácticas y recomendaciones de la DCI sobre cuestiones de rendición de cuentas y un examen de los marcos de rendición de cuentas existentes en el sistema de las Naciones Unidas.

## Anexo I

### Estado de aplicación de las recomendaciones de 2011 de la Dependencia Común de Inspección

A continuación, se presentan las recomendaciones del informe de 2011 de la DCI. Cabe señalar que en 2011 la DCI solo contaba con 25 organizaciones participantes, ya que ONU-Mujeres, ONUSIDA y el ITC se le unieron posteriormente.

**Recomendación 1.** Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que todavía no lo hayan hecho deberían establecer con carácter prioritario marcos de rendición de cuentas independientes inspirados en los criterios contenidos en el presente informe.

**Recomendación 2.** Los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían adoptar decisiones inspiradas en un enfoque de gestión basada en los resultados y asegurarse de que se asignen los recursos necesarios para aplicar los planes estratégicos de las organizaciones y la gestión basada en los resultados

**Recomendación 3.** Los jefes ejecutivos deberían incorporar la evaluación, incluidos los resultados de autoevaluación, en sus informes anuales a los órganos legislativos.

**Recomendación 4.** Los jefes ejecutivos de las organizaciones que todavía no lo hayan hecho deberían informar al personal de sus decisiones relativas a las medidas disciplinarias impuestas a funcionarios mediante la publicación de listas (en anexos de los informes anuales y en un sitio web) en las que se describan la falta cometida y las medidas adoptadas, manteniendo siempre el anonimato del funcionario de que se trate.

**Recomendación 5.** Los jefes ejecutivos deberían dar instrucciones a sus divisiones de recursos humanos para que establezcan mecanismos de reconocimiento de la actuación profesional sobresaliente desarrollando vías y medios creativos para motivar al personal por medio de premios, recompensas y otros incentivos.

**Recomendación 6.** Los jefes ejecutivos que todavía no lo hayan hecho deberían formular y aplicar con urgencia una política de divulgación de información dirigida a promover la transparencia y la rendición de cuentas en sus respectivas organizaciones, e informar al respecto a los órganos legislativos.

**Recomendación 7.** La Asamblea General y otros órganos legislativos deberían solicitar a sus jefes ejecutivos que realicen una evaluación de seguimiento de la aplicación de los marcos/sistemas pertinentes de rendición de cuentas para su examen en 2015.

Véase información sobre el estado de aplicación de estas recomendaciones en los cuadros A.1 y A.2.

Cuadro A.1

Estado de aceptación y aplicación de todas las recomendaciones del informe de 2011 de la Dependencia Común de Inspección, según lo comunicado por las propias organizaciones.

	Destinatario	Efectos previstos	Naciones Unidas, sus fondos y programas											Organismos especializados y OIEA														
			Naciones Unidas*	ONUSIDA	UNCTAD	UNODC/ONUV	PNUMA	ONU-Hábitat	ACNUR	UNRWA	PNUD	UNFPA	UNICEF	PMA	UNOPS	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	OIEA
<b>Para la adopción de medidas</b>			☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
<b>Recomendación 1</b>	E	a		√√									√√			√√	√	√		√√	√√	√√	√	√√	√√	NP	√√	
<b>Recomendación 2</b>	L	f	√√		NP	NP	√√	?	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	NP	NP	
<b>Recomendación 3</b>	E	d	√√	√√	√√	√√	√√	?	√√	√√		√√	√√		√√	√√	√√	√√	√√	√	√√	√√	√√	√√	NP	√√		
<b>Recomendación 4</b>	E	d		√√								√√			√√	X <sup>a</sup>		√√	√√	√√	√√	?	X	?	√√	√√	NP	X
<b>Recomendación 5</b>	E	b	√√	√√	NP	NP	√√	?	√√	√√	√√	√√	√√		√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	X	√√	√√	√√	NP	√√	
<b>Recomendación 6</b>	E	b/o	√√	√√	NP	NP		?	√√	√√		√√			√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√	NP	√√		
<b>Recomendación 7</b>	L	c	√√																									

**Leyenda:**

**L:** Recomendación para que el órgano legislativo adopte una decisión

**E:** Recomendación para que el jefe ejecutivo adopte medidas

☐: Recomendación que no requiere la adopción de medidas por parte de esta organización

√√: Recomendación aplicada

√: En curso de aplicación

**NP:** La aceptación no se considera pertinente

**X:** No se acepta

**?:** La organización no ha confirmado oficialmente su aceptación de la recomendación

**Efectos previstos:** **a:** mayor rendición de cuentas; **b:** divulgación de las mejores prácticas; **c:** mayor coordinación y cooperación; **d:** mejora de los controles y del cumplimiento; **e:** mayor eficacia; **f:** ahorro financiero considerable; **g:** mayor eficiencia; **o:** otros  
Información extraída del sistema de seguimiento web en marzo de 2023.

\* Abarca todas las entidades enumeradas en el documento [ST/SGB/2002/11](#), salvo el ACNUR, ONU-Hábitat, el PNUMA, la UNCTAD, UNODC y el UNRWA.

<sup>a</sup> La OIT está considerando revisar su decisión a la luz de los nuevos sistemas que han de introducirse, que se atenderán a la recomendación.

Cuadro A.2

## Examen por la Dependencia Común de Inspección del estado de aplicación de la recomendación 1

Organización participante en la DCI	La organización forma parte de la Secretaría de las Naciones Unidas		Marco de rendición de cuentas según el informe de 2011 de la DCI <sup>a</sup>	Último marco de rendición de cuentas verificado por la DCI (2022)	Información presentada por la organización en el sistema de seguimiento web de la DCI (recomendación 1)	Comentario sobre el estado de aplicación	Estado de implementación del modelo de la JJE <sup>b</sup>
	2011	2022					
1	FAO			No	Sí (2014, actualizado en 2020)	Aplicado	Adoptado
2	OIEA			No	Sí (2018, actualizado en 2021)	Aplicado	Adoptado
3	OACI			No	No (trabajo en curso)	Trabajo en curso	Adoptado
4	OIT			Sí (2010)	Sí (2010)	n/a	Adoptado
5	OMI			No	No (trabajo en curso, borrador de 2022 compartido con la DCI)	Trabajo en curso	Adoptado
6	ITC <sup>c</sup> (no formaba parte de la DCI en 2011)	√	√	n/a	Sí (2014)	n/a (no formaba parte de la DCI en 2011)	Adoptado
7	UIT			No	Sí (2022)	Aplicado	Adoptado
8	Secretaría de las Naciones Unidas			Sí – Secretaría (2010)	Sí (2010)	n/a	Adoptado
9	ONUSIDA			No	Sí (2018)	Aplicado	Adoptado
10	UNCTAD	√	√	Sí – Secretaría	Véase Secretaría de las Naciones Unidas	n/a	Adoptado
11	PNUD			Sí (2008)	Sí (2008)	n/a	Adoptado
12	PNUMA	√	√	Sí – Secretaría	Véase Secretaría de las Naciones Unidas	n/a	Adoptado
13	UNESCO			No	No (trabajo en curso, borrador de 2022 compartido con la DCI)	Trabajo en curso	Adoptado
14	UNFPA			Sí (2007)	Sí (2007, revisión en curso)	n/a	Adoptado
15	ONU-Hábitat	√	√	Sí – Secretaría	Véase Secretaría de las Naciones Unidas	n/a	Adoptado
16	ACNUR	√		No	No (trabajo en curso)	n/a	Trabajo en curso
17	UNICEF			Sí (2009)	Sí (2009, actualizado en 2022)	n/a	Adoptado
18	ONUDI			No	Sí (2021)	Aplicado	Adoptado
19	UNODC	√	√	Sí – Secretaría	Véase Secretaría de las Naciones Unidas	n/a	Adoptado

Organización participante en la DCI	La organización forma parte de la Secretaría de las Naciones Unidas		Marco de rendición de cuentas según el informe de 2011 de la DCI <sup>a</sup>	Último marco de rendición de cuentas verificado por la DCI (2022)	Información presentada por la organización en el sistema de seguimiento web de la DCI (recomendación 1)	Comentario sobre el estado de aplicación	Estado de implementación del modelo de la JJE <sup>b</sup>
	2011	2022					
20	UNOPS		Sí (2008)	Sí (2008)	n/a		Adoptado
21	UNRWA	√	No	No	n/a	Trabajo en curso	Trabajo en curso
22	ONU-Mujeres (no formaba parte de la DCI en 2011)		n/a	No	n/a (no formaba parte de la DCI en 2011)	La propia organización estima que tiene todos los componentes fundamentales y no necesita un marco formal de rendición de cuentas	Adoptado
23	OMT		No	No	No se aceptó la recomendación de 2011 de la DCI	No se aceptó ninguna de las recomendaciones de 2011	Adoptado
24	UPU		No	No	Aplicado	La propia organización estima que tiene todos los componentes clave y no necesita un marco formal de rendición de cuentas	Trabajo en curso
25	PMA		No	No	Aplicado	Recomendación ultimada, haciendo referencia al “Marco de supervisión del PMA (2018)”	Adoptado
26	OMS		Sí (2006)	Sí (actualizado en 2015)	..		Adoptado
27	OMPI		No	Sí (2014, actualizado en 2019)	Aplicado		Adoptado
28	OMM		No	Sí (2021)	Aplicado		Adoptado

*Fuente:* Sistema de seguimiento web de la DCI, a partir de las respuestas recibidas de los puntos focales de la DCI en las organizaciones participantes, consultado el 10 de noviembre de 2022.

*Nota:* El ACNUR y el UNRWA se incluyeron en la categoría de la Secretaría de las Naciones Unidas en 2011, pero no en 2022.

<sup>a</sup> “No” indica que en 2011 la DCI recomendó a la organización que implementara un marco de rendición de cuentas (recomendación 1).

<sup>b</sup> JJE, Panel de información del CANG disponible en <https://unsceb.org/hlcm-dashboard> (consultado en marzo de 2023).

<sup>c</sup> Organismo de cooperación de la UNCTAD y la Organización Mundial del Comercio.

## Anexo II

### Costo de las funciones clave de rendición de cuentas

#### Notas metodológicas

a) No todas las organizaciones pudieron facilitar datos de costos con el nivel de detalle solicitado por la DCI, debido a las diferencias entre las categorías y niveles de agregación utilizados por las organizaciones y los solicitados por la DCI;

b) Funciones de tercera línea: al estar centralizadas las funciones, resultó más fácil obtener estos datos que los de otras funciones. Sin embargo, no siempre fue posible dividir los gastos entre las funciones de auditoría y de investigación o, en el caso de las organizaciones cuyas funciones de auditoría y de evaluación están subordinadas a una misma persona, dividirlos entre las funciones de auditoría y de evaluación;

c) Funciones de segunda línea: los datos son menos coherentes y menos fáciles de obtener, ya que algunas de estas actividades están menos centralizadas y algunas personas, especialmente en las oficinas de los países y regiones, pueden participar en más de una función;

d) Función de primera línea: resulta muy difícil determinar claramente los gastos relacionados con cada componente del sistema de rendición de cuentas.

#### Utilización de los datos que figuran en los cuadros B.1, B.2, B.3 y B.4

Téngase presente que esta información debe utilizarse únicamente como referencia, ya que: a) la situación en 2023 puede diferir en algunos casos de la de 2020, y b) en particular con respecto a las funciones de segunda y tercera línea y los órganos legislativos y/o rectores, los datos no son fácilmente comparables dentro de una misma organización a lo largo del tiempo o entre organizaciones.

## Costo de las principales funciones de supervisión independiente (dólares de los Estados Unidos) (2010 y 2020)

	Organización	Auditoría interna		Investigaciones		Auditoría interna e investigaciones		Evaluación (excluida la descentralizada)		Auditoría externa (incluidos los gastos de viaje)		DCI <sup>e</sup>	
		2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020
1	FAO					4 556 000	4 542 000	2 991 500	3 993 000			263 600	286 958
2	OIEA											144 980	110 669
3	OACI		955 337 <sup>b</sup>			740 552			317 000			72 490	38 065
4	OIT					1 210 027	1 694 388	1 039 895	1 484 944	527 717	533 700	144 980	121 948
5	OMI									1 328 205		19 770	11 983
6	ITC <sup>c</sup>											0	0
7	UIT					429 551	763 904		18 112	59 516	13 850	32 950	35 245
8	Secretaría de las Naciones Unidas	27 772 600	35 903 300	4 592 300	16 267 300	32 364 900	52 170 600	4 386 050	4 809 800	11 024 850	14 230 300	1 008 270	2 028 700
9	ONUSIDA	250 000	277 423	-	30 000				1 230 000	22 500	37 500	0	33 130
10	UNCTAD <sup>d</sup>												
11	PNUD					12 040 383	19 857 247	6 669 226	10 665 175	895 415	1 122 484	1 403 670	902 977
12	PNUMA <sup>d</sup>											0	0
13	UNESCO	483 800	3 730 000	218 000	1 352 000	701 800	5 082 000	92 000	851 600	434 000	1 075 000	164 750	125 472
14	UNFPA	3 182 092	3 896 460	734 026	2 299 303	3 916 298	6 195 298	355 543	3 209 023	274 518	386 208	171 340	171 291
15	ONU-Hábitat											0	0
16	ACNUR	2 809 070	5 894 704	1 522 985	5 516 025	4 332 055	11 410 729	1 576 464	5 819 332	556 624	789 052	355 860	721 113
17	UNICEF					8 000 000	9 677 090	3 800 000	9 389 595		1 042 466	751 260	1 043 252
18	ONUDI					968 591	1 074 051	999 032	700 503	245 495	242 561	59 310	49 343
19	UNODC <sup>d</sup>											0	0
20	UNOPS					1 700 000	3 183 000	200 000	0			243 830	146 619
21	UNRWA		932 834		1 057 370				500 591		377 360	191 110	243 191
22	ONU-Mujeres						1 997 000		2 578 000				62 736
23	OMT											6 590	4 934
24	UPU <sup>c</sup>		98 000	0	0					0 <sup>e</sup>	0	13 180	14 803
25	PMA		7 454 647		5 849 800	5 818 000	13 304 447	4 900 000	11 300 000	385 000	380 000	731 490	1 070 743
26	OMS					3 600 000	5 600 000		2 140 000	430 211	450 000	718 310	735 210
27	OMPI	857 841	1 408 549	325 658	534 721	1 183 499	1 943 270	344 006	564 848	148 172	207 586	163 554	69 785
28	OMM						800 000		125 000		153 000	26 360	19 032

Fuente: Respuestas de las organizaciones al cuestionario de la DCI.

<sup>a</sup> No incluye los ajustes anuales finales.

<sup>b</sup> La OACI utiliza los servicios de investigación de la OSSI y, dada su naturaleza, se recurre a ellos cuando surge la necesidad.

<sup>c</sup> No se dispone de información sobre el ITC, ya que se decidió que participase en el examen solo en calidad de observador, ni sobre la UPU, que no pudo responder al cuestionario dentro del plazo acordado.

<sup>d</sup> La Secretaría de las Naciones Unidas, cuyas respuestas al cuestionario abarcaban también a ONU-Hábitat, el PNUMA, la UNCTAD y la UNODC, no facilitó información financiera separada en relación con estas organizaciones.

<sup>e</sup> El servicio de auditoría externa es prestado a la UPU por la Oficina de Auditoría Federal de Suiza a título gratuito, de conformidad con el artículo 149 del reglamento general.

Cuadro B.2  
Costo de las funciones directivas clave (en dólares de los Estados Unidos) – parte 1 (2010 y 2020)

	Organización	Ética		Planificación estratégica, vigilancia y presentación de informes		Planificación, vigilancia y presentación de informes de gestión y ejecución		Planificación, vigilancia y presentación de informes financieros		Cumplimiento		Vigilancia y evaluación de los programas	
		2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020
1	FAO	Doble función con oficina jurídica	Doble función con oficina jurídica	4 636 000	5 923 000			8 733 000	6 899 500				
2	OIEA	..	..										
3	OACI	No tiene función de ética	235 499		765 533			2 708 721	2 744 212				
4	OIT	100 741	147 691	4 506 926	2 207 880	11 138 741	11 641 529	7 467 427	7 137 375	222 224	516 296	1 039 895	1 484 944
5	OMI												
6	ITC <sup>a</sup>												
7	UIT	No tiene función de ética	383 550	4 461 120	8 525 463			4 309 096	9 092 265				
8	Secretaría de las Naciones Unidas	3 410 900	4 115 500										
9	ONUSIDA	No tiene función de ética	200 000			600 000	900 000	3 500 000	3 500 000	700 000	1 650 000		
10	UNCTAD <sup>b</sup>												
11	PNUD	745 788	1 116 483										
12	PNUMA <sup>b</sup>												
13	UNESCO	719 300	1 192 000	694 800	1 544 000	694 800	1 544 000	7 496 700	10 926 000	983 800	2 200 000	983 800	851 600
14	UNFPA	366 090	515 252										
15	ONU-Hábitat <sup>b</sup>												
16	ACNUR	659 077	3 193 554	4 887 598	11 530 812			4 759 836	6 841 418	2 868 705	4 646 019		15 289 162
17	UNICEF												
18	ONUDI		287 784	1 717 138	1 550 265	7 856 570	14 128 607	4 916 402	4 439 895				
19	UNODC <sup>b</sup>												
20	UNOPS	No tiene función de ética	1 093 667	19 600 000	14 500 000	10 960 000	15 700 000	26 600 000	13 800 000				
21	UNRWA		263 410										
22	ONU-Mujeres	..	..										
23	OMT	No tiene función de ética	Doble función, cultura y responsabilidad social		2 782 481			143 959	0				
24	UPU <sup>a</sup>	..	30 000	400 000	480 000			398 000	418 000			100 000	120 000
25	PMA	500 000	1.400 000	4 900 000	20 700 000	8 000 000	9 200 000	7 800 000	9 800 000				3 500 000
26	OMS	300 000	1.100 000	4 900 000	4 000 000	4 900 000	4 000 000	37 700 000	33 200 200 <sup>c</sup>			4 900 000	4 000 000
27	OMPI	156 478	419 166			639 431	1 739 650	5 791 800	8 114 201				
28	OMM	..	63 000	200 000	200 000	200 000	200 000		475 000		280 000		385 000

Fuente: Respuestas de las organizaciones al cuestionario de la DCI.

<sup>a</sup> No se dispone de información sobre el ITC, ya que se decidió que participase en el examen solo en calidad de observador, ni sobre la UPU, que no pudo responder al cuestionario dentro el plazo acordado.

<sup>b</sup> La Secretaría de las Naciones Unidas, cuyas respuestas al cuestionario abarcaban también a ONU-Hábitat, el PNUMA, la UNCTAD y la UNODC, no facilitó información financiera separada en relación con estas organizaciones.

<sup>c</sup> Cifra global correspondiente a planificación financiera, vigilancia y presentación de informes en toda la organización, que también incluye las cifras de vigilancia y evaluación de los programas en la última columna.

## Costo de las funciones directivas clave (en dólares de los Estados Unidos) – parte 2 (2010 y 2020)

	Organización	Evaluación descentralizada		Departamento jurídico		Oficina del ombudsman		Gestión de riesgos		Inspección	
		2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020
1	FAO			3 758 000	5 648 000		319 500				
2	OIEA										
3	OACI			1 485 773	1 738 502						
4	OIT			1 725 527	1 825 358	407 081	291 402		188 100		
5	OMI										
6	ITC <sup>a</sup>										
7	UIT			522 060	1 184 743						
8	Secretaría de las Naciones Unidas			28 599 550	32 249 500	4 420 400	5 860 700			Parte de la OSSI	Parte de la OSSI
9	ONUSIDA			100 000	700 000						
10	UNCTAD <sup>b</sup>										
11	PNUD			2 921 820	3 649 708	488 636	698 817				
12	PNUMA <sup>b</sup>										
13	UNESCO	75 000	851 600	3 854 800	5 633 000	983 800	2 200 000	694 800	1 544 000		
14	UNFPA					145 242	120 566				
15	ONU-Hábitat <sup>b</sup>										
16	ACNUR			1 616 273	4 950 497	735 313	984 283	1 222 661	6 798 611	1 752 610	n/d
17	UNICEF										
18	ONUDI			816 636	738 646						
19	UNODC <sup>b</sup>										
20	UNOPS							400 000			
21	UNRWA										
22	ONU-Mujeres										
23	OMT										
24	UPU <sup>a</sup>			893 480	1 008 200	10 738					
25	PMA		2 670 000 <sup>c</sup>	3 628 812	6 106 175	500 000	1 200 000				5 849 800
26	OMS			3 100 000	6 100 000	900 000	900 000		5 700 000		
27	OMPI			2 766 133	3 617 865	161 739	265 573	1 267 637	1 312 432	163 554	169 334
28	OMM				680 000		38 000	210 000	210 000		

Fuente: Respuestas de las organizaciones al cuestionario de la DCI.

<sup>a</sup> No se dispone de información sobre el ITC, ya que se decidió que participase en el examen solo en calidad de observador, ni sobre la UPU, que no pudo responder al cuestionario en el plazo acordado.

<sup>b</sup> La Secretaría de las Naciones Unidas, cuyas respuestas al cuestionario abarcaban también a ONU-Hábitat, el PNUMA, la UNCTAD y la UNODC, no facilitó información financiera separada en relación con estas organizaciones.

<sup>c</sup> Según el informe de evaluación anual de 2020 del PMA, disponible en [https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000128219/download/?\\_ga=2.143453301.1106915587.1680168231-316465468.1679936098](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000128219/download/?_ga=2.143453301.1106915587.1680168231-316465468.1679936098). El costo ascendió a 6,7 millones de euros en 2021.

Cuadro B.4  
Costo de los órganos legislativos y/o rectores (en dólares de los Estados Unidos) (2010 y 2020)

Organización	Comité de auditoría y supervisión		Órganos legislativos		Principal órgano rector		Oficina del jefe ejecutivo		Secretaría de los órganos legislativos y/o rectores		Otros comités
	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2020
OIEA	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
OIT	171 781	304 235	6 730 336	12 542 025	2 887 922	9 242 075	4 542 728	3 489 790	27 753 382	8 780 045	n/d
OMI	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	66 469 400	44 871 795	n/d
UIT	n/d	15 956	535 999	177 395	1 629 896	n/a	1 436 978	1 441 690	597 524	655 143	n/d
UNESCO	n/d	n/d	n/d	n/d	13 305 400	10 585 000	9 708 900	9 486 000	n/d	n/d	n/d
ACNUR	n/d	6 689	n/d	n/d	59 014	142 878	4 140 092	5 388 429	2 025 471	2 192 879	428 635
ONUDI	n/d	70 576	578 041	343 514	1 524 458	1 119 160	2 103 030	1 453 880	1 008 255	721 059	173 013
UNOPS	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
OMPI	n/d	212 955	n/d	n/d	1 950 340	38 480	4 660 799	6 131 606	n/d	n/d	n/d
UNRWA	n/d	0 <sup>a</sup>	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
PMA	n/d	199 280	n/d	n/d	n/d	n/d	5 000 000	4 800 000	5 800 000	5 800 000	n/d
OMM	n/d	42 000	n/a	480 000	n/a	105 000	n/d	55 000	n/d	200 000	n/d
ONUSIDA	n/d	n/d	n/d	n/d	500 000	517 856	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
FAO	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	4 237 500	4 160 000	14 336 500	10 746 000	n/d
Secretaría de las Naciones Unidas	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	1 130 750	725 300	n/d	n/d	n/d
OACI	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	690 918	748 284	n/d	n/d	n/d
UNICEF	n/d	0 <sup>a</sup>	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/a
ONU-Mujeres	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
PNUD	96 906	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
UNFPA	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
OMS	n/d	180 000	n/d	n/d	1 600 000	3 340 000	n/d	n/d	13 100 000	13 000 000	480 000

Fuente: Respuestas de las organizaciones al cuestionario de la DCI.

<sup>a</sup> El Comité Asesor de Auditoría no registró gastos en 2020, ya que fue el año de la pandemia, en que trabajó a distancia en un 100 % y, por tanto, no tuvo gastos de viaje.

n/d: No disponible.

## Anexo III

## Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección

Informe	Efectos previstos	Naciones Unidas, sus fondos y programas															Organismos especializados y OIEA													
		JJE	Naciones Unidas*	ONUSIDA	UNCTAD**	ITC**	PNUD	PNUMA**	UNFPA	ONU-Hábitat**	ACNUR	UNICEF	UNODC**	UNOPS	UNRWA	ONU-Mujeres	PMA	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
Para adopción de medidas		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Para información		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendación 1	a		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recomendación 2	a, e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recomendación 3	a, c		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recomendación 4	d		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recomendación 5	a		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

### Legenda:

- L:** Recomendación para que los órganos legislativos y/o rectores adopten una decisión
- E:** Recomendación para que los jefes ejecutivos adopten medidas
- : Recomendación que no requiere la adopción de medidas por parte de esta organización.

### Efectos previstos:

**a:** mayor transparencia y rendición de cuentas; **b:** divulgación de las buenas/mejores prácticas; **c:** mayor coordinación y cooperación; **d:** mayor coherencia y armonización; **e:** mejor control y cumplimiento; **f:** mayor eficacia; **g:** ahorro financiero considerable; **h:** mayor eficiencia; **i:** otros.

\* Como se describe en [ST/SGB/2015/3](#).

\*\* Organizaciones afiliadas a la Asamblea General que siguen el marco de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas. Las medidas aplicadas deben ser consecuentes con las directrices impartidas por la Secretaría de las Naciones Unidas.